Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9570629
Centre d'intérêt : 310

Lavoie-Gauthier, Lise.

La gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM : approfondissement d'une approche, le mentorship / par Lise Lavoie-Gauthier. -- [Montréal?] : L. Lavoie-Gauthier, 1994.
x, 171 f. : ill. ; 28 cm.

Résumé : f. ix-x. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 142-147, 147-148. Glossaire.

Vedette(s)-secondaire(s) : École nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Administrateur scolaire * Analyse organisationnelle * Gestion * Administration du personnel * Cheminement professionnel * Rôle de l'administrateur * Opinion de l'administrateur * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission des écoles catholiques de Montréal

Identificateur(s) de sujet : Relève * Mentorship * Mentor * Carrière

Ce rapport d'intervention vise à préciser à la CECM une orientation quant à la gestion organisationnelle de la relève des cadres scolaires et de services et à lui proposer des pistes d'action pour actualiser cette orientation. Parmi les pistes explorées, il a été convenu d'approfondir celle du mentorship. Le cadre conceptuel s'articule autour des concepts suivants : la gestion de l'éducation, la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières et de la relève et le mentoring. L'analyse des résultats a permis de formuler des recommandations à partir des quatre thèmes discutés, précisant les stratégies à privilégier et les conditions de réalisation à favoriser afin de réduire l'écart entre les pratiques actuelles et celles que la CECM souhaite mettre en place pour se doter d'une relève de plus en plus compétente.

INT
1437

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GESTION ORGANISATIONNELLE DE LA RELÈVE DES CADRES À LA CECM: approfondissement d'une approche, *le mentorship*

par

Lise Lavoie-Gauthier
Promotion 1990-1994

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal
mai 1994

INT
1437

95-70629

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA GESTION ORGANISATIONNELLE DE LA RELÈVE DES CADRES À LA CECM: approfondissement d'une approche, *le mentorship*

JUIN 1994
REÇU
ENAP

par

Lise Lavoie-Gauthier
Promotion 1990-1994

SOUTENU
Le 6-06-94 à

**RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Montréal
mai 1994

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

REMERCIEMENTS

Je remercie tous les cadres et futurs cadres des écoles et des services de la CECM qui ont bien voulu participer aux groupes de discussion rencontrés dans le cadre de cette étude ainsi que l'Association des Directions d'École de Montréal et l'Association des Cadres de la CECM qui ont appuyé cette démarche.

Je tiens à souligner la précieuse collaboration du Service des ressources humaines de la CECM qui, par le support de son directeur, M. Pierre Boucher et par la précieuse contribution de Mme Sylvie Glen-Bédard, coordonnatrice, assistée de Mme Stéphanie Thibert et de M. François Despatis, nous ont facilité la cueillette d'informations. Je les en remercie beaucoup.

Je tiens à remercier M. Yves Archambault, directeur général de la CECM et mandant de ce projet d'intervention, pour son intérêt, sa confiance et son constant support.

Je remercie particulièrement Mme Marie-Michèle Guay, professeure à l'ENAP et directrice académique de la présente étude. Elle a su, tel un mentor, guider, conseiller et soutenir ma démarche et me permettre de mener à terme cette étude.

Enfin, comment ne pas remercier, avec affection, tous ceux et celles qui, membres de ma famille, ami(es) et collègues, ont, au fil des années, constitué ma *constellation de mentors* et m'ont permis de réaliser ce ***RÊVE !***

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire pour l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX viii

LISTE DES FIGURES viii

SOMMAIRE ix

1. INTRODUCTION 1

1.1. EXPOSÉ DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX. 2
1.2. PRÉSENTATION DU MANDAT 4
1.3. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE 5

2. DÉFINITION DU PROBLÈME 6

2.1. ÉLÉMENTS HISTORIQUES ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL 7
2.2. FORMULATION PRÉLIMINAIRE DU PROBLÈME 10
2.3. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉTUDE 10

3. CADRE CONCEPTUEL 12

3.1. LA GESTION DE L'ÉDUCATION 13

3.1.1. Le contexte situationnel 13
3.1.2. De nouvelles orientations 16
3.1.3. Pour une mise en oeuvre stratégique 18
Résumé 21

3.2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 22

3.2.1. La gestion des carrières 25
3.2.1.1. Pour l'individu 29
3.2.1.2. Pour l'organisation 32
Résumé 40

3.2.2. La gestion de la relève....40
3.2.2.1. Une préoccupation organisationnelle....41
3.2.2.2. Un modèle....42
3.2.2.3. Des conditions et des obstacles....42
Résumé....43

3.2.3. le mentorship....44
3.2.3.1. L'évolution d'une théorie....44
3.2.3.2. Un choix pour les individus....52
3.2.3.3. Un choix pour les organisations....57
Résumé....64

3.3 LA MISE EN PLACE DE LA GESTION ORGANISATIONNELLE DE LA RELÈVE....64

3.3.1. Un modèle intégré....64
3.3.2. Le modèle intégré....65

4. MÉTHODOLOGIE....68

4.1. LES MOTIFS....68
4.2. LES PERSONNES ET LES DOCUMENTS CONSULTÉS....70
4.3. LA COLLECTE DES DONNÉES....71
4.3.1. Le guide de discussion....72
4.3.2. Les thèmes prévus et les questions suggérées....72
4.3.3. L'animateur....73
4.4. LE CHOIX DE L'ÉCHANTILLON....73
4.4.1. Les groupes....73
4.4.2. La structure du groupe....74
4.5. LES LIMITES DE L'ÉTUDE....75

5. ANALYSE DES RÉSULTATS....76

5.1 LA DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON....77
5.1.1. La fiche de renseignements des participants....77
5.1.2. Les groupes de discussion....84
5.2. L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES ISSUES DES DISCUSSIONS....84
5.2.1. La gestion de l'éducation....84
5.2.2. La gestion des ressources humaines....90
5.2.3. La gestion des carrières et de la relève....96
5.2.4. Le mentoring....106
5.3. LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET LES LIENS AVEC LE CADRE CONCEPTUEL....114

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION 118

6.1 UNE APPROPRIATION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE 119
6.2 UNE APPROPRIATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE 120
6.3 DES PERSPECTIVES ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES 121
6.4 UNE RÉCONCILIATION 123
6.5 DES APPROCHES AU MENTORING 124

7. RECOMMANDATIONS 126

7.1 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DE L'ÉDUCATION 127
7.2 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 129
7.3 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DES CARRIÈRES ET DE LA RELÈVE 131
7.4 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE MENTORING 134

8. CONCLUSION 138

BIBLIOGRAPHIE 141

OUVRAGES CONSULTÉS 146

ANNEXES 149

A. Organigramme CECM - juillet 1993 150

B. Typologie des activités de gestion des carrières: Guérin, Wils (1992) 151

C. Typologie des activités de carrière, Wils, Guérin, (1990) 152

D. A Carreer Planning Model for Women : Chao, Malik (1988) 153

E. The Set of Careers-Counselling Activities: Jackson (1991) 154

F. Modèle de préparation de la relève, Tremblay, Roger (1992) 155

G. Mentoring Functions, Kram (1986) 156

H. Définitions de concepts-clés reliés au mentorship 157

I. Lettre au président de l'ADEM 158

J. Lettre au président de l'ACCECM 160

K. Lettre d'invitation aux participants (une des quatre personnalisées) 162

L. Fiche de renseignements 164

M. Guide de discussion 165

N. Lettre-réponse de l'ADEM 169

O. Lettre-réponse de l'ACCECM 170

P. Lettre de remerciements aux participants 171

LISTE DES TABLEAUX

1. Nombre des participants. 78

2. Groupes d'âges des participants. 79

3. Nombre d'années d'expérience dans une fonction de gestion....80

4. Nombre d'années de service à la CECM. 81

5. Dernière fonction occupée avant celle de gestion. 82

6. Fonction de gestion occupée ailleurs....83

7. Principaux rôles joués par les gestionnaires 89

8. Avantages d'une approche de gestion stratégique des ressources humaines 95

9. Gains pour l'organisation 104

10. Gains pour les individus.... 105

11. Avantages du mentoring.... 112

12. Inconvénients du mentoring 113

LISTE DES FIGURES

A. The Relationship Constellation, Kram (1986) 62

B. La gestion organisationnelle de la relève des cadres: Modèle intégré 66

NOTE

Afin de ne pas alourdir le texte, la forme masculine désigne également les hommes et les femmes; de plus le mot "école" est utilisé fréquemment dans le sens d'un établissement qui dispense un enseignement, soit aux jeunes, soit aux adultes, soit aux deux à la fois.

SOMMAIRE

À l'aube de l'an 2000, le concept de la professionnalisation de la gestion semble vouloir occuper une place de plus en plus importante dans les organisations. En effet, alors que plusieurs d'entre elles, spécialement dans le monde de l'éducation, doivent envisager un renouvellement majeur de leurs effectifs dont ceux de leurs cadres, les modèles de management doivent s'ajuster et prendre un virage dans le sens de l'humain.

Dans ce contexte, la CECM comme organisme public d'éducation se retrouve au coeur de ce changement et est placée devant un défi à relever dans un avenir très prochain. Déjà engagé dans une démarche de renouveau administratif axée sur la décentralisation, le directeur général, manifestement intéressé par le concept de la gestion de la relève, nous a confié le mandat de lui préciser une orientation quant à la gestion organisationnelle de la relève des cadres scolaires et de services et de lui proposer des pistes d'action pour actualiser cette orientation. Cette orientation devrait viser à maintenir la motivation chez les cadres en place et à garantir la préparation et le soutien aux futurs cadres. Parmi les pistes explorées, il a été convenu d'approfondir celle du *mentorship*.

Nous avons consulté et utilisé diverses sources d'information, i.e. des articles scientifiques, des livres, des mémoires, des rapports et des documents officiels, lesquels nous ont inspiré pour élaborer le cadre conceptuel. Ce cadre s'articule autour des concepts suivants: la gestion de l'éducation, la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières et de la relève et le mentoring. Par la suite, nous avons défini le cadre de référence sur lequel nous appuyer pour procéder à la cueillette des informations nécessaires à la réalisation de cette étude.

Consciente de la présente réalité organisationnelle et des multiples sollicitations faites aux milieux, nous avons, avec l'accord de notre mandant, convenu de privilégier une méthode dynamique et interactive pour recueillir les informations, soit celle des groupes de discussion. Pour ce faire, nous avons invité quarante-huit personnes et nous en avons rencontré quarante. Ces personnes, partagées en quatre groupes, représentaient les groupes de futurs cadres, de directions adjointes, de directions et de cadres de services. Toutes ces personnes occupaient alors des fonctions à la CECM.

L'analyse des résultats et l'interprétation des discussions ont amené l'auteure de l'étude à concevoir une solution permettant de formuler des

recommandations à partir des quatre thèmes discutés. Ces thèmes ont été dégagés des références théoriques préalablement intégrées au cadre conceptuel.

Les recommandations se présentent sous la forme d'objectifs à atteindre, à partir d'actions à privilégier, d'abord à court terme, puis à moyen et long termes.

Il ressort clairement de cette étude que l'élément humain doit occuper une place prépondérante dans la vision de l'organisation, que la prise en considération des ressources humaines doit être assurée lors de l'élaboration et de la mise en oeuvre des stratégies de gestion de l'organisation; il se dégage aussi que la planification de la relève doit être en concordance avec la démarche stratégique de l'organisation, que la motivation au travail est un processus d'ajustement mutuel entre les individus et l'organisation; enfin, il s'avère que la relation de mentoring est sûrement un moyen privilégié pour supporter la démarche organisationnelle de gestion des carrières et de la relève ainsi que la démarche personnelle des cadres et futurs cadres de cette éventuelle relève.

En conclusion, nous croyons que, de l'ensemble des opinions recueillies par l'intermédiaire de cette étude, se dégagent des résultats susceptibles de favoriser un virage à caractère prévisionnel et proactif en faveur de la gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM. L'intégration de cette approche ne pourra se réaliser sans l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'organisation et principalement de celle des *gestionnaires du sommet.*

1. INTRODUCTION

La fenêtre est carrée
mais le paysage ne l'est pas.

Proverbe tibétain.

1. INTRODUCTION

1.1 Exposé de la problématique et des objectifs généraux

Dans son bulletin EN DIRECT, édition du 22 octobre 1993, le président de l'Association des directions d'écoles de Montréal, M. Daniel Dubé, amorçait ainsi son éditorial intitulé LA RELEVE EN PÉRIL " *Il y a une situation qui m'inquiète vivement et qui, à mon sens, pourrait devenir catastrophique dans un avenir rapproché, soit la relève à la direction des écoles et des centres.* "

D'ici l'an 2000, la CECM verra ses effectifs-cadres scolaires renouvelés à plus de 50%, soit pour des motifs de retraite ou de démission, soit par mobilité horizontale ou verticale.
Nous observons, par ailleurs, que trop peu de candidats se présentent aux concours de promotion à la direction depuis quelques années et que parmi ceux qui le font, plusieurs l'échouent ou éprouvent de sérieuses difficultés à le réussir avec succès.

Que se passe-t-il?

Aux gestionnaires scolaires dont les rôles, statuts, responsabilités et l'imputabilité sont désormais définis dans une loi (loi 107), sont confiés les mandats de gérer la formation et l'éducation d'individus d'une communauté donnée, de procéder à des choix éducatifs, de planifier, d'organiser, de contrôler et d'évaluer des actions pédagogiques et administratives, d'établir des liens avec les membres de cette communauté et d'associer leurs représentants au processus de décision et de gestion via la consultation et le partenariat.

À date, il n'y a peu ou pas de mécanismes en place pour connaître les impressions des gestionnaires et de ceux qui aspirent à le devenir face à cette nouvelle définition de tâche.

Comment alors attirer une relève qualifiée et motivée à relever ce défi de taille dans un contexte d'alourdissement des tâches, d'une trop faible valorisation de la fonction et d'une absence de programme de préparation et de soutien formel?

Comment recruter, en toute équité, autant de femmes que d'hommes susceptibles de poursuivre un cheminement de carrière satisfaisant et gratifiant tant pour l'individu que pour l'organisation? L'application des politiques d'accès à l'égalité s'avère sûrement un excellent moyen là où on les applique, mais les femmes qui y parviennent ne semblent pas souvent favoriser le cheminement de leurs pairs, ni encourager la mise en place de réseau prometteur. Un simple constat, une intuition, peut-être? De toute évidence, il faudrait documenter plus clairement cet aspect.

Comment supporter cette relève dans sa démarche de carrière tout en reconnaissant, aux gestionnaires en place parvenus au mitan de leur vie, un rôle d'expert et surtout de conseil, voire même de sagesse à l'égard de la génération montante?

De plus, comment garantir une gestion administrative et pédagogique appropriée à la réalité scolaire actuelle et répondre adéquatement aux besoins grandissants de la société alors que de nombreuses influences extérieures à l'école viennent modifier le développement des individus confiés et élargir considérablement le champ d'interventions des intervenants scolaires? Les expériences cumulées par les actuels gestionnaires en exercice pourraient servir de balises à l'établissement d'un plan de formation initiale et continue des futurs gestionnaires, dans une perspective de gestion des compétences.

Et enfin, comment donc valoriser un leadership proactif et visionnaire chez les actuels et les futurs gestionnaires scolaires sans d'abord commencer par rehausser le niveau de confiance en chacun d'eux et en l'organisation pour laquelle ils oeuvrent? Une évidente volonté institutionnelle d'inspirer, de valoriser et de supporter la gestion des carrières de ses cadres et futurs cadres constituerait un fer de lance de ce virage humain souhaitable et indispensable pour l'organisation elle-même et pour les individus qui l'animent.

Voilà donc les principales questions qui ont conduit l'organisme commanditaire, la CECM, à nous confier le mandat relié à ce projet d'intervention.

Pour réaliser ce mandat concernant la gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM, nous établirons d'abord le diagnostic des pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines, plus spécifiquement sous l'angle de la gestion des carrières;

puis, nous procéderons à une cueillette d'informations afin d'examiner la validité de diverses alternatives dont celle du mentoring; enfin, nous proposerons, pour une bonne opérationnalisation de l'action visée, des stratégies d'implantation susceptibles de réduire l'écart entre les pratiques actuelles et celles que la CECM souhaitent mettre en place en vue de se doter d'une relève de plus en plus compétente et adéquatement habilitée à relever le défi des années 2000.

1.2 Présentation du mandat

Dans le contexte socio-politique actuel, les organisations publiques et parapubliques, comme la CECM, doivent prendre en compte divers phénomènes tels le mitan de la vie de plusieurs de leurs gestionnaires, l'accès progressif des femmes aux postes de gestionnaires, les conséquences du faible taux d'embauche des quinze dernières années, (effets du baby-boom, de la dénatalité...) les problèmes d'identification, de recrutement, de sélection et de formation de la relève managériale, l'adaptation des milieux aux changements environnementaux, le rapprochement entre les intérêts individuels et organisationnels, l'ajustement de la culture organisationnelle aux transformations structurelles de l'organisation et bien d'autres encore.

Aussi, la direction générale de la CECM, préoccupée de mieux saisir cette problématique complexe et déterminée à relever ce défi dans un avenir prochain, nous a confié le mandat d'effectuer une étude visant à lui préciser une orientation quant à la gestion organisationnelle de la relève des cadres scolaires et de services et à lui proposer des pistes d'action pour actualiser cette orientation qui verrait à maintenir la motivation chez les cadres en place et à garantir la préparation et le soutien aux plus jeunes et futurs cadres. Pour ce faire, plusieurs pistes pourraient être explorées dont l'approfondissement d'une approche telle le *mentorship*.

Pour réaliser le mandat qui nous a été confié, une étude sera conduite avec la collaboration du Service des ressources humaines de la CECM, de l'Association des Directions d'école de Montréal (ADEM) et de l'Association des Cadres de la CECM (ACCECM).

C'est donc au directeur général de la CECM que nous ferons les recommandations issues des résultats de l'étude que nous effectuons dans le cadre de ce projet d'intervention.

Le mandat confié en regard de la gestion organisationnelle de la relève des cadres porte sur un certain nombre d'éléments qui seront traités dans divers chapitres que nous présentons ci-après.

1.3 Présentation de l'étude

Cette étude se divisera en six chapitres:

- **le premier chapitre** suivant cette introduction sera consacré à la définition du problème. Des éléments historiques apporteront un éclairage sur le contexte et l'évolution récente de cette organisation scolaire. Nous y présenterons brièvement sa mission et quelques données statistiques pour illustrer la situation. Enfin, après avoir proposé un formulation préliminaire du problème, nous préciserons les objectifs spécifiques de l'étude.

- **le deuxième chapitre** servira à développer un cadre conceptuel par le biais d'une revue de la littérature sur la gestion de l'éducation, sur la gestion des carrières et de la relève au niveau des ressources humaines et sur les concepts et pratiques de mentoring. Nous pourrons, par la suite, choisir le cadre de référence sur lequel s'appuiera l'étude.

- **le troisième chapitre** décrira la méthodologie utilisée pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de cette étude.

- **le quatrième chapitre** portera sur l'analyse et l'interprétation des données et des résultats colligés suite aux questionnaires et groupes de discussions réalisés auprès des personnes issues des deux associations pré-identifiées.

- **le cinquième chapitre** présentera différentes alternatives de solutions accompagnées des avantages et des inconvénients, s'il y a lieu.

- **le sixième chapitre** servira à formuler des recommandations précisant des stratégies à privilégier et les conditions de réalisation à favoriser afin de garantir le succès de l'implantation de la gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM.

Au terme de ce travail, nous formulerons des conclusions qui se dégagent de cette étude et qui suggèrent des tendances à suivre par d'autres organisations intéressées à ce sujet.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

Pour bien saisir la problématique reliée à ce mandat et le contexte à l'intérieur duquel se situe l'étude, nous présenterons en premier, dans ce chapitre, des éléments historiques et des aspects du contexte organisationnel qui caractérisent cette organisation plus que centenaire; puis, nous procéderons à une formulation préliminaire du problème; finalement, nous préciserons les objectifs spécifiques visés par cette étude.

2.1 Éléments historiques et contexte organisationnel

La Commission des écoles catholiques de Montréal (CECM) célébrera sous peu son cent cinquantième anniversaire d'existence. Au cours de son histoire, elle a pu jouer un rôle de leader en éducation, a su relever de nombreux défis et a vu son organisation subir plusieurs changements structuraux. Comme de nombreuses institutions publiques, parapubliques et privées, la CECM a subi des pressions socio-politiques et a pris en compte les grandes tendances en matière de gestion des organisations modernes.

Telle que décrétée par la Loi de l'Instruction publique du Québec (loi 107), la gestion actuelle de son centre administratif et de ses établissements scolaires (écoles primaires et secondaires et centres d'éducation des adultes) est présidée par un Conseil des commissaires composé de vingt et un membres élus au suffrage universel; la direction générale, assistée de directions de services, de directions de regroupements et de directions d'écoles et de centres, assure l'exécution des décisions du Conseil ainsi que la gestion d'ensemble.

Cette organisation, suite à une récente tutelle, procède présentement à l'implantation d'un renouveau administratif basé fondamentalement sur le principe de la décentralisation des pouvoirs et des ressources vers les écoles et les centres et ce, selon l'esprit même de la loi 107.

Nous devons, de plus, noter que cette réorganisation s'inscrit dans un contexte québécois très particulier, suite au récent jugement de la Cour suprême du Canada concernant la mise en place des commissions scolaires linguistiques versus les confessionnelles. De plus, comme partout ailleurs, l'environnement socio-économique influence le débat.

Toutes ces transformations ne sont pas sans soulever la problématique de la relève des cadres scolaires. Sur ce plan, la CECM manifeste, comme organisme public, une volonté réelle d'assumer sa responsabilité d'assurer le développement de ses effectifs-cadres en place et de planifier la préparation d'une relève managériale apte à composer avec les nouveaux défis que présente la réalité du milieu urbain montréalais de cette fin de siècle.

Selon le rapport annuel 1992-1993, la CECM comptait, au 30 septembre 1992, sur un **plan d'effectifs** de dix-neuf mille neuf cent dix-neuf employés (19919) dont cent cinquante-neuf (159) de cadres et gérants de services et quatre cent quarante-trois (443) cadres scolaires (directions et directions adjointes d'écoles et de centres); elle dispensait des services éducatifs à quatre-vingt dix-sept mille cent cinquante (97150) élèves jeunes et trente huit mille deux cent quarante-neuf (38249) adultes des secteurs francophone et anglophone et gérait deux cent trente et un (231) établissements scolaires dispersés sur une grande partie du territoire de Montréal.

Cette **clientèle,** issue de diverses souches culturelles, revêt un caractère socio-économique, multiethnique et multiracial remarquable, l'une des principales caractéristiques de sa clientèle étant la pluriethnicité. Selon les statistiques du rapport annuel de 1992-1993, 50% des établissements affiche un taux de concentration d'élèves allophones supérieur à 25%.

La mission de la CECM est double: elle dispense des services d'enseignement de niveaux primaire et secondaire et fait oeuvre d'éducation auprès des clientèles jeunes et adultes.

Cette commission scolaire s'interroge donc sur la manière d'atteindre cette mission éducative dans un contexte où de nouvelles dynamiques sociales et de nouveaux besoins éducatifs la poussent à redéfinir et à adapter son modèle de gestion.

Dans la mise en place de son renouveau administratif, la CECM s'est dotée d'une nouvelle configuration structurelle que l'on voudrait voir s'actualiser comme étant du type " *adhocratie* " mais qui nous apparait davantage se rapprocher du type "*structure divisionnalisée* ", selon la théorie de Mintzberg (1982). Elle se présentait auparavant comme une *bureaucratie mécaniste*. qui, d'après Mintzberg (1990, p.494), est caractérisée

> "*par un travail spécialisé et standardisé, par une procédure formalisée, un contrôle rigoureux à travers des règles et des règlements, une hiérarchie claire de*

l'autorité, une planification formalisée pour élaborer les stratégies avant leur mise en oeuvre ".

Il se demande d'ailleurs pourquoi on la retrouve encore dans nos organisations scolaires et quelles forces les influencent? Il invoque les notions de grandeur et de pouvoir compensateur ou de l'obsession du contrôle, celle de la rationalité versus l'intuition, le jugement, l'intégration et la créativité!

Le renouveau administratif de la CECM vise donc à simplifier la structure organisationnelle et à décentraliser le pouvoir de décision vers les établissements scolaires; cela se traduit dans un organigramme qui est entré en vigueur le 1er juillet 1993 (voir annexe A).

A la lecture de l'organigramme, nous remarquons qu'il ne reste qu'un seul palier intermédiaire entre les écoles et le directeur général; de plus, les services centraux divisés en quatre unités administratives réduisent le nombre de points de rattachement au directeur général et visent ainsi à maximiser sa disponibilité pour les écoles. Le secteur anglais, pour sa part, possède une structure qui lui est propre, tout en bénéficiant de l'infrastructure de l'organisme.

La CECM, concernée aussi par les phénomènes de décroissance et de récession, a l'opportunité de resserrer ses pratiques de management et de formation de ses cadres. Une direction générale renouvelée disposant de l'appui du sommet stratégique se trouve actuellement en bonne position pour agir à ce niveau.

De plus, cette gestion de l'éducation en milieu urbain doit prendre en compte le caractère public de sa mission, la dimension humaine de ses champs d'activités et l'orientation démocratique que lui confère la loi 107. C'est ce à quoi est confrontée la CECM. Elle est aux prises, d'ailleurs, comme toutes les autres entreprises, aux changements majeurs qui s'opèrent dans notre société contemporaine. Que l'on pense à la mondialisation des affaires, à la révolution technologique et informationnelle, aux exigences des clientèles et des citoyens en général et au pouvoir des communications.

Et nous voilà à la recherche de personnes capables de relever l'immense défi d'avoir une vision pour leur organisation, de s'avérer des rassembleurs de tous les acteurs dans la pousuite de la mission, de bien cerner les enjeux de leurs décisions, d'atteindre l'excellence dans les résultats, de composer avec le pouvoir politique et, à travers tout cela, de maintenir un climat organisationnel ouvert et humain. Ces défis nécessitent, de toute

évidence, des habiletés et une motivation à toute épreuve pour les individus. De la part de l'organisation, cela exige de la reconnaissance, de la compréhension et du support pour appuyer ses gestionnaires dans la poursuite de la mission.

2.2 Formulation préliminaire du problème

Face aux nouvelles réalités de cette fin de siècle, la CECM se demande, d'une part, comment elle peut conserver la motivation de ses cadres scolaires et de services toujours en poste et ayant, pour plusieurs, déjà franchi le mitan de la vie et, d'autre part, comment elle doit appuyer ses futurs ou nouveaux jeunes cadres dans l'accomplissement de leurs nouvelles fonctions.

Cela dit, connaît-elle les besoins des individus intéressés à progresser dans sa structure? A-t-elle analysé les capacités et compétences des éléments de sa relève susceptibles de combler, à divers moments, les besoins de son organisation? A-t-elle développé un plan en ce sens?

Doit-elle envisager la mise sur pied d'un programme formel de gestion de carrières à l'intention des cadres?

Peut-elle préciser comment, historiquement, sont parvenus à des échelons supérieurs, les membres masculins et féminins de son organisation?

Devrait-elle prévoir d'autres projets particuliers pour pallier à l'absence de formation spécifique en administration? Un gestionnaire d'école ou de service doit pouvoir compter tant sur des habiletés pratiques développées par l'expérience que sur des connaissances théoriques acquises par la formation.

Le plein potentiel des ressources humaines engagées dans des fonctions de gestion est-il efficacement exploité?

Est-ce que le *mentoring au travail* pourrait, entre autres, s'avérer un moyen privilégié de gestion de la relève des cadres dans cette organisation?

2.3 Objectifs spécifiques de l'étude

Prenant appui sur le mandat confié et antérieurement précisé, nous viserons, par cette étude, à atteindre l'objectif général déjà fixé.

Pour ce faire, nous procéderons par étapes successives en vue de satisfaire les objectifs spécifiques suivants:

- recenser les principaux auteurs qui se sont intéressés à cette problématique afin de déterminer un modèle théorique sur lequel nous appuyer pour aller chercher les informations nécessaires à la réalisation du mandat;

- réaliser une enquête auprès de cadres d'écoles et de services en fonction afin de connaître leurs perceptions, leurs expériences, leurs attentes et leurs suggestions en regard de la gestion des carrières à la CECM et sur l'éventuelle implantation d'une pratique formalisée: *le mentoring;*

- suite aux constats issus de ce diagnostic, préciser les éléments à prendre en considération afin de choisir les solutions les plus appropriées à proposer au mandant de l'organisation en regard de la gestion de la relève et sur l'implantation éventuelle du mentoring;

- anticiper les impacts (avantages, engagements et risques) de ces solutions pour les individus et pour l'organisation;

- formuler des recommandations qui porteront sur les modalités d'implantation reliées à la gestion de la relève des cadres scolaires et de services et proposer les conditions de réussite reliées à leur implantation.

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous exposerons d'abord dans quel contexte **la gestion de l'éducation** se situe dans les établissements scolaires et pourquoi il y a nécessité de l'appuyer sur un nouveau modèle; à cet égard, le Conseil supérieur de l'éducation du Québec, dans son rapport annuel 1991-1992, inspire notre réflexion préliminaire.

Ensuite, après avoir brossé un tableau général des principales tendances en matière de gestion des ressources humaines, nous aborderons **la gestion des ressources humaines** sous deux angles: le premier, plus globalement, approfondira la question de ***la gestion des carrières*** par une synthèse des principaux auteurs ayant traité cet aspect, dans le but de mieux comprendre l'importance de préparer **la relève** dans les entreprises, plus particulièrement à la CECM; le deuxième, plus précisément, présentera le concept du ***mentorship*** à la lumière de plusieurs auteurs, dans la perspective de préciser les avantages et les limites de la mise en place d'un tel modèle dans une organisation scolaire telle que la CECM.

Enfin, nous proposerons un cadre de référence sur lequel nous nous appuierons pour recueillir des informations auprès de personnes susceptibles de nous permettre d'atteindre les objectifs reliés au mandat qui nous a été confié par l'organisation.

3.1 LA GESTION DE L'ÉDUCATION

3.1.1 Le contexte situationnel

Comme thème de son rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation, le Conseil supérieur de l'éducation a choisi: *la gestion de l'éducation.* La réalisation de ce rapport étant le fruit de nombreuses études, analyses et consultations diverses, nous considérons indispensable, dès le point de départ de l'étude, d'en relever les aspects les plus probants, d'autant plus que, présentement, le système québécois d'éducation, comme de nombreux autres d'ailleurs, est l'objet d'une profonde remise en question.

Après avoir posé un diagnostic sur la gestion actuelle de l'éducation, il en conclut, compte tenu des grands problèmes soulevés et non résolus, à l'incapacité du présent modèle de

gestion à caractère bureaucratique et centralisateur de répondre aux besoins éducatifs et sociaux actuels. Par ce modèle traditionnel, les gestionnaires en place ont de la difficulté à atteindre des objectifs de qualité et d'efficience dans la formation d'êtres humains et ce, malgré les nombreuses tentatives d'adaptation déployées par les actuels gestionnaires en lien avec toutes les nouvelles approches et le langage qui les appuie: la concertation, la qualité totale, l'approche-client, les consensus, l'efficacité, la responsabilisation, l'imputabilité, la revalorisation professionnelle, les alliances stratégiques,... .

Cette mission éducative dynamique devant être poursuivie sur la base des acquis et de l'ouverture au partenariat, il s'y impose une nouvelle gestion scolaire assouplie qui doit s'appuyer sur un nouveau référentiel, démontrer une vision davantage prospective et permettre une réelle prise de décision participative et locale. À cet égard, le rapport du Conseil fait référence aux grands modèles du management traditionnel versus les modèles renouvelés tels que récemment décrits par Aktouf (1989), Crozier (1990), Drucker (1989), Mintzberg (1990) et autres.

Pour un, Crozier (1990) parle d'une époque de révolution conceptuelle dans tout le monde occidental au sujet du management. Une nouvelle logique poindrait et cette logique s'organiserait autour **du principe de simplicité** d'organisation qui fait de l'esprit humain l'outil intégrateur de la pensée organisationnelle, **du principe d'autonomie** qui fait de la liberté et de la responsabilité d'agir des personnes un besoin pour l'organisation et, finalement, **du principe de gouvernement par la culture** qui appuie la gestion sur la communauté d'objectifs, ce que rapporte le Conseil dans son rapport (1993).

Ces trois principes évoqués par Crozier nous apparaissent comme des thèmes majeurs, compte tenu de la conjoncture actuelle en éducation.

Selon Drucker (1989), l'éducation doit être un système ouvert à tous et refléter les valeurs de la société.

Or, la structure organisationnelle en place, de type *bureaucratie mécaniste,* telle que définie par Mintzberg (1982), ne laisse plus de place à l'action directe de l'esprit humain vu l'importante hiérarchisation, la lourdeur administrative et la standardisation du travail qui la caractérisent. De plus, la formalisation importante, la grande taille des unités et la faible latitude dans l'action des intervenants de la base visent la standardisation des services davantage que la réponse adéquate et personnalisée aux besoins propres des milieux et des humains qui composent cette

organisation; elle ne laisse guère de place à l'initiative et à la créativité locales. Enfin, comme le flux des décisions circule toujours du haut vers le bas et que les valeurs promues sont celles manifestées par les instances politiques et administratives supérieures, le sentiment d'appartenance et l'adhésion aux valeurs du milieu sont alors difficilement consensuelles, compte tenu des écarts engendrés par la configuration structurelle.

La CECM, malgré l'amorce d'un virage dans le sens d'une décentralisation de ses ressources et services vers les instances locales que sont ses écoles, semble résister encore à transformer ses comportements bureaucratiques intrinsèques en attitudes ouvertes, confiantes et supportantes aux écoles en voie d'appropriation de la nouvelle configuration structurelle et ainsi transiter efficacement vers la décentralisation.

À ce propos, Mintzberg (1990) indique les risques afférents à ce type de transformation organisationnelle:

> " *la conversion à la forme divisionnalisée n'implique pas réellement une transition fondamentale car la configuration divisionnalisée est juste concrètement une forme plus élaborée de la configuration mécaniste (puisque sa forme typique consiste en un ensemble de configurations mécanistes comme divisions regroupées ensemble sous le parapluie du siège). En conséquence, cette transition tend à créer un renforcement du statut de l'organisation en tant que structure bureaucratique contrôlée par ses administrateurs et fermée à tout détenteur d'influence externe.* "

C'est donc à partir d'un modèle de référence stimulant que le Conseil supérieur de l'éducation invite les gestionnaires scolaires, par des orientations claires, à prendre un virage radical, mais respectueux des rythme et culture propres à chacun des milieux.

Selon le rapport du Conseil supérieur de l'éducation:

> " *Le* ***modèle de référence souhaité en gestion*** *doit aussi pouvoir être en mesure de situer la responsabilité le plus près possible du lieu même où se passe l'action, soit* ***dans l'établissement.*** *C'est là que se manifestent les intérêts et les besoins des personnes et qu'on peut entreprendre une mobilisation significative des personnels responsabilisés en vue de leur* ***adhésion aux buts collectifs.*** *Finalement, c'est aussi à partir de l'établissement que s'engage toute initiative responsable avec le milieu extérieur et que se crée une* ***communauté***

> ***éducative locale*** *susceptible d'exprimer ses valeurs et ses aspirations, mais aussi ses exigences et ses attentes. Le devoir de* ***rendre des comptes*** *ne peut d'ailleurs être rempli, faut-il le rappeler, que là où l'autonomie et la responsabilité des différents personnels sont assumées et reconnues. Au total, donc, seul un* ***modèle responsabilisant*** *est par le fait même un modèle stimulant."*

3.1.2. De nouvelles orientations

Comme le disait si bien Mintzberg (1984),

> *" les organisations modernes grandissent très rapidement, à la fois en taille et en complexité...Les développements des sciences sociales, en particulier des sciences de gestion , doivent suivre au même rythme.* ***Surtout dans le secteur public,*** *les décisions des organisations modernes deviennent trop importantes par leurs conséquences pour que nous puissions nous contenter des méthodes de gestion traditionnelles. "*

D'abord " ***nécessité de faire preuve de vision*** " indique le Conseil, c'est-à-dire " *inscrire l'entreprise éducative dans le cadre de la réalité sociale*" et "*situer l'action quotidienne dans une planification à plus long terme.*" Cette orientation oblige les gestionnaires à faire preuve de leadership, de planification stratégique et d'appropriation de l'environnement interne et externe de leur organisation; ils doivent démontrer des habiletés à jouer leurs divers rôles de cadre tels que présentés par Mintzberg (1984) soit " *des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels* ". Ces exigences managériales interpellent évidemment les gestionnaires eux-mêmes, mais aussi la direction des ressources humaines de l'organisation scolaire en termes de planification de la relève et de gestion des carrières de ses employés. Une place prépondérante doit être consentie à la valorisation du potentiel humain de l'organisation et ce, pour rallier les intérêts de participation des individus aux besoins de réalisation de l'organisation.

Pour mieux " ***témoigner de vision,*** *il faut aussi arriver à mieux prévoir les besoins d'effectifs et les besoins des personnels en matière de cheminement de carrière.* " poursuit le Conseil.

Une fois la vision bien saisie, la deuxième orientation vise le partage des responsabilités du centre vers le local. Autrement dit, on propose un aplatissement de la configuration structurelle afin d'assouplir le cheminement décisionnel et laisser plus de marge de manoeuvre aux établissements scolaires. Cette responsabilisation des milieux, affirme le Conseil " *redonne au directeur ou à la directrice d'établissement un rôle de leadership, qu'il redevienne en un sens -l'enseignant principal-, le maître-d'oeuvre de l'équipe-école, celui qui sait susciter la participation des personnels*" .

En outre, le gestionnaire scolaire doit démontrer son ouverture à établir des liens avec l'externe et faire valoir son aisance à partager points de vue, idées, voire même façons de faire, comme moyens d'enrichir divers projets de services à sa clientèle. Cette approche de **partenariat** s'inscrit fort bien dans un projet de société fière de son identité propre, ouverte à la diversité et respectueuse des différences. Des habiletés d'ordre interpersonnel et reliées à l'information doivent être maîtrisées par le gestionnaire scolaire moderne qui se retrouve en relation constante avec ses clients. En effet, il doit pouvoir répondre à leurs besoins et attentes, leur assurer une place importante à la consultation sur plusieurs objets (Loi 107, comités d'école et d'enseignants) et même leur accorder une part de décision sur d'autres volets (Loi 107, conseil d'orientation).

Le gestionnaire scolaire, dans son rôle de " *symbole* ", au sens de Mintzberg, doit, au delà de ses tâches quotidiennes les plus évidentes, se rappeler qu'il représente une institution et que celle-ci est régie par une structure politique élue avec laquelle il doit composer avec respect, en harmonie et en toute confiance.

Par son rôle de décideur, il doit démontrer une approche systémique dans la rationalisation des dépenses en éducation par une identification des priorités et une juste répartition des ressources. À cet égard, la décentralisation des services doit être accompagnée de la décentralisation des ressources susceptibles de permettre aux établisements et à leurs gestionnaires locaux d'atteindre leur mission avec des "*moyens financiers qui suivent les intentions.*", comme le précise le Conseil.

Finalement, puisque toute saine gestion des affaires publiques s'accompagne d'une évaluation des services rendus aux destinataires, la reddition de compte doit s'opération-

naliser dans une perspective d'avenir. À ce propos, le Conseil préconise " *un exercice rigoureux d'imputabilité* " comme une partie essentielle du processus de gestion.

Ces orientations sous-tendent des tâches qu'il incombe aux gestionnaires scolaires d'assumer. Sont-ils en accord avec cette nouvelle façon d'appréhender la gestion éducative? Sont-ils prêts à endosser cette nouvelle philosophie de gestion? Comment sont-ils associés à ce processus de changement?

Dans son processus actuel de sélection des cadres scolaires, la CECM a déjà défini le profil du gestionnaire scolaire pour les années 1990. Il se caractérise par des *connaissances professionnelles, une adhésion à la culture organisationnelle, des habiletés administratives et interpersonnelles et certaines caractéristiques personnelles.* Au total, trente-quatre (34) comportements particuliers sont attendus du gestionnaire scolaire. Mais comment sont identifiées ces connaissances et habiletés chez eux et en sont appréciés la maîtrise et les manques à combler, avant l'entrée en fonction et durant l'affectation? Bien sûr, il y a le concours de promotion, la liste d'éligibilité, un programme institutionnel d'introduction à la fonction, un programme d'accès à l'égalité, des sessions annuelles de perfectionnement pour les directions d'établissement; outre des rapports quantitatifs, il ne semble pas y avoir d'analyse qualitative de ces divers programmes. Concernant les cadres de services, le recrutement se fait officiellement par affichage et la sélection se confirme par entrevue et, outre quelques séances annuelles de perfectionnement, il n'existe aucun programme planifié de sélection, de formation, ni d'introduction à la fonction.

Nous croyons alors que la réflexion du Conseil débouchant sur une stratégie de mise en oeuvre permettra aux gestionnaires qui s'en inspireront de s'engager dans la bonne voie d'un changement planifié.

3.1.3. Pour une mise en oeuvre stratégique

L'exécution d'un plan d'action visant à implanter une nouvelle philosophie de gestion qui se traduirait par de nouvelles attitudes et s'actualiserait par de nouveaux comportements suppose deux conditions: une préparation assurant une transition respectueuse des personnes en cause et une prise en compte des climats dans lesquels elles évoluent déjà depuis très longtemps. Dans une démarche de chan-

gement planifié, certaines étapes se doivent d'être suivies afin d'éviter des échecs retentissants; Collerette et Délisle (1982) les identifient comme suit: *le diagnostic de la situation; la planification de l'action; l'exécution de l'action et l'évaluation de l'action.*

Pour assurer la réalisation de ce changement, le Conseil prétend qu'il faut pouvoir compter sur les " *forces vives* " que sont " *les gestionnaires eux-mêmes* ", " *les expériences qui témoignent déjà d'une référence au modèle souhaité* ", la prise en compte de " *la culture institutionnelle* " ainsi que " *la prise de conscience du nouveau modèle de référence* " (p.39).

Temps et bilan sont donc au menu des gestionnaires et de leurs équipes: sans une révision en profondeur et une association des partenaires, aucune adhésion n'est possible et conséquemment aucun changement n'est susceptible de s'exercer efficacement. Une des conditions de réussite affirmée par Crozier et reprise par le Conseil (p.41) est

> " *que le changement des pratiques managériales passe obligatoirement par* ***l'adhésion prioritaire des gestionnaires du sommet*** *à la nécessité du changement....Ce qui est affirmé, c'est que l'adhésion des gestionnaires du sommet sert de* ***locomotive*** *pour que s'enclenche dans chaque milieu, et cela à tous les paliers de la structure, une véritable réflexion sur la dynamique et le fonctionnement du modèle de gestion....On doit comprendre aussi que le* ***pouvoir politique*** *doit s'engager activement dans le processus de révision...* "

À cet égard, la CECM, comme nous l'avons indiqué précédemment, a entrepris un virage majeur qui rejoint à plusieurs niveaux l'esprit du changement préconisé par le Conseil supérieur de l'éducation. Or, il n'est pas prévu dans notre mandat ni d'analyser, ni encore moins d'apprécier tant les objets du changement que la stratégie de mise en oeuvre ni que les impacts sur les milieux concernés. Cependant, nous pouvons confirmer qu'il y a volonté de changement réel et profond, qu'il y a écoute de la part des instances supérieures et que les changements en cours affectent profondément les milieux scolaires qui éprouvent souvent sentiments de solitude et d'abandon et ont l'impression très forte de subir un transfert de responsabilités, sans l'accompagnement des ressources requises pour les assumer pleinement.

Conséquemment, la réalité propre de chacun des établissements nous oblige à rappeler, dans les circonstances qui nous touchent, l'importance, pour tout gestionnaire scolaire, d'être attentif aux intérêts et besoins spécifiques, d'amener son équipe à établir des priorités d'ordre pédagogique, à centrer les interventions maximalement sur les personnes, à s'appuyer sur les expertises positives et novatrices issues des environnements interne et externe, à miser sur la concertation de tous les intervenants, à anticiper des résultats réalistes et mesurables et à se faire confiance.

Mais qui sont ou seront ces gestionnaires? Voici donc comment le Conseil les définit (p.44) : " *les gestionnaires sont donc des semeurs d'idées, des proposeurs actifs, des abatteurs de cloisons, bien qu'ils doivent aussi être l'oreille et le coeur des personnels et des milieux.*" En d'autres mots, ils sont humains, visionnaires, leaders, communicateurs, rassembleurs, entrepreneurs, décideurs, compétents, disponibles, ouverts et responsables.

Et où se trouvent-ils? À ce chapitre, il s'avère fondamental d'après le Conseil (p.44) de: " ***Mieux repérer, sélectionner et soutenir la relève de gestion*** " Cela signifie donc qu'il faut *souscrire résolument à des* ***initiatives nouvelles*** *en matière de sélection des gestionnaires de l'éducation dans les années qui viennent*" Cette orientation engage l'organisation scolaire dans une démarche de redéfinition de critères, d'identification et d'invitation lancée à des futurs candidats, de sollicitation formelle auprès de femmes intéressées, d'accession à des plans de formation et de stages d'observation et d'application; ce qui suppose donc une gestion organisationnelle planifiée et structurée de la relève managériale.

Ce message rejoint précisément notre mandat et l'esprit qui anime notre étude.

En conséquence, le Conseil avance cette idée (p.45) : " *Dans le contexte du modèle souhaité, il faut penser à une véritable* ***professionnalisation de la gestion.***" et il va même jusqu'à dire: " *Au total, l'heure ne serait-elle point venue de situer toutes ces actions dans une* ***véritable politique de professionnalisation et de développement professionnel des gestionnaires?***"

Savoir planifier, diriger, organiser et évaluer sont les principales fonctions traditionnellement dévolues aux gestionnaires. Des connaissances en regard de ces fonctions

peuvent être apprises par plusieurs et des habiletés de gestion peuvent être développées par certains. Cependant, le contexte social actuel leur impose une lecture renouvelée et adaptée à la réalité contemporaine. Aussi, ce n'est que dans un contexte d'initiation et de soutien continu que les gestionnaires deviendront " maîtres de leur gestion "!

Dans son analyse, le Conseil a choisi de présenter ces fonctions de gestion sous une forme thématique soit: " *le leadership de vision, la mobilisation des acteurs, l'organisation communautaire et l'évaluation systématique*".

Ce modèle de référence, empreint de plus **d'humanisme** et de **convivialité,** rejoint des préoccupations déjà formulées par Aktouf (1989), Mintzberg (1990) et d'autres théoriciens du management dans de récentes critiques à ce sujet et rejoint ce nouveau paradigme en gestion de l'éducation que nous avons l'intention de développer au cours de cette étude.

Résumé

Nous avions choisi dans une première étape de la présentation de ce cadre de référence de faire le point sur la gestion globale de l'éducation. Par ce creuset, nous avons dégagé du rapport du Conseil supérieur de l'éducation que le modèle bureaucratique, antérieurement efficace, ne convenait plus aux besoins éducatifs actuels de notre société qui requérait un modèle plus ouvert et plus convivial; que les gestionnaires sont au coeur de ce changement radical et qu'ils doivent être adéquatement préparés, constamment soutenus dans leur démarche de gestion et reconnus pour leurs compétences; que cette gestion doit être administrée par et pour les personnes, de manière simplifiée et mieux adaptée; que c'est dans un esprit de communauté d'idées et de partenariat d'actions que cette gestion concertée s'actualisera, dans un climat de confiance et avec synergie entre les clients et les fournisseurs (producteurs ou acteurs) des services éducatifs. Dans cet esprit, la CECM se doit rapidement de focaliser davantage sur la dimension humaine dans son processus de renouveau administratif et d'y consentir des énergies novatrices auprès de son réseau managériel actuel et futur.

3.2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans son rapport annuel 1992-1993, au chapitre de la gestion d'ensemble, la CECM introduit le sous-chapitre concernant les ressources humaines (p.75) par l'énoncé suivant: " *La préoccupation majeure de la CECM au regard des ressources humaines demeure le renouvellement du personnel.* " Un peu plus loin on peut y lire:

> " *Le renouveau administratif a également entraîné un surcroît d'activités au dossier du personnel de cadre et de direction d'école et de centre, compte tenu des opérations nécessaires aux affichages, à la composition des comités de sélection, à la sélection, à la présentation des rapports de nomination et à l'ajustement des conditions d'emploi pour chacun des postes.* "

On y fait mention (p.77) d'activités touchant le perfectionnement des cadres scolaires et de services. " *Un programme institutionnel d'*Introduction à la fonction* et un *Programme de formation continue* ont été offerts aux directions d'école et de centre. Deux thèmes d'étude *Approche-client* et *Pouvoir, autorité, leadership* ont été proposés aux cadres, gérants et contremaîtres.* "

Depuis plusieurs décades, de nombreux chercheurs ont fait des projections sur la gestion future des ressources humaines en éducation et ailleurs dans d'autres secteurs. Un certain nombre de tendances se sont dégagées, quelques-unes d'ordre général, d'autres plus spécifiques. Barnabé (1987), dans une étude sur le sujet, rappelle les tendances générales touchant les changements techniques, sociaux et ceux touchant le style de gestion. À ce propos, il dit: " *les cadres scolaires devront apprendre à établir le même type de rapport auprès de leurs subordonnés que ceux qu'ils ont actuellement ou voudraient avoir avec leurs supérieurs.* " Le nouveau style de gestion, semble-t-il, devra s'inspirer de celui des ressources humaines qui, lui, croit profondément en la créativité de l'employé, en sa capacité de répondre et d'évaluer son travail.

Pour sa part, le gestionnaire des ressources humaines d'une organisation devrait, selon Barnabé et Myers (1970), agir comme *agent de changement* dans son organisation. Il devrait de plus, selon Odiorne (1978), démontrer une habileté à *gérer par anticipation* .

Son rôle étant, selon Barnabé et Girard (1987), d'assurer *la gestion prévisionnelle des resssources humaines*, il devra faire en sorte, de par son leadership, qu'elle constitue une priorité reconnue pour l'organisation et pour les individus qui la composent et témoigner d'une " *volonté de gérer de manière à ce que* ***tous*** *puissent trouver*

les moyens et l'orientation désirée à l'intérieur du système pour permettre l'atteinte des objectifs de l'organisation."

De son côté, Bélanger (1988) parle d'abord d'une gestion des ressources humaines centrée sur des activités menées dans des perspectives *d'ingénierie, juridique, psychologique et comptable.*

Puis, l'auteur rappelle l'évolution de la gestion des ressources humaines passant d'une centration sur les activités à une ***vision systémique*** caractérisée par *des résultats recherchés, des activités de transformation, des ressources matérielles, financières et humaines, la distribution dans un environnement des biens ou des services produits, la rétroaction....*

Cependant, Bélanger prétend que la vision systémique appliquée à la gestion des ressources humaines " *ne peut être retenue*" parce que les deux finalités poursuivies par cette vision, soit l'économique et l'humaine, risquent de se retrouver en opposition, selon qu'une prend davantage d'importance que l'autre dans l'organisation.

Par ailleurs l'auteur, considérant (p.11) qu'une

> " *vision systémique de la réalité organisationnelle incite donc à concevoir des programmes d'activités en gestion des ressources humaines qui concourent de façon ordonnée et cohérente à résorber momentanément les oppositions en recherchant un équilibre ou une* ***optimisation conjointe*** *des objectifs économiques des organisations et des objectifs d'ordre humain*"

nous invite à faire preuve de cohérence et à développer une vision d'ensemble.

Dans un dernier volet, Bélanger présente le passage " *d'une orientation systémique à une* ***vision stratégique*** *de la gestion des ressources humaines*". Le concept-clé de la vision stratégique, c'est l'établissement "*d'un* ***lien opérationnel*** *entre les stratégies d'entreprise et les stratégies de gestion des ressources humaines.*"

Quelques modèles conceptuels de gestion stratégique des ressources humaines centrés sur *les liens organiques* sont présentés par Bélanger dont celui de Fombrun, Tichy et Devanna (1984) et de Beer et al. (1984).
Les premiers conçoivent la gestion stratégique des ressources humaines comme une action dans laquelle sont principalement interreliés " *la mission et la stratégie de l'organisation.,..la structure organisationnelle,....le système de gestion des ressources humaines.*"
Cette dynamique prenant aussi en compte les principales

caractéristiques de l'organisation que sont: " *les forces politiques, les forces culturelles et les forces économiques* " assure ainsi **les liens** indispensables à considérer entre l'organisation et les personnes qui la composent et favorise finalement, par l'appropriation de la culture organisationnelle, une approche globale qui influence les processus entourant la sélection, la performance, l'évaluation, le développement et les récompenses des ressources humaines de l'organisation.
Les deuxièmes appuient leur théorie sur quatre aspects de la gestion des ressources humaines:*l'organisation du travail, l'influence des employés, le flux des ressources humaines, la rémunération.* "

Cette **gestion renouvelée** des ressources humaines devrait enfin être soumise à une évaluation quant à la réalisation des objectifs organisationnels. Pour ce faire, Bélanger (1988) et Bergeron (1993) proposent un guide d'évaluation globale de la fonction gestion des ressources humaines très intéressant et qui vise à établir un profil des forces et des faiblesses dans ce domaine.
Pour accomplir sa mission, la gestion des ressources humaines devra, pour permettre à l'organisation de bien progresser, s'appuyer sur une philosophie des valeurs (Barnabé 1987) reflétant les attentes de la société et les besoins (Maslow 1954 et Herzberg 1959) des employés:

> " *une philosophie qui permettra à **chacun de devenir** ce qu'il est capable de devenir; une nouvelle philosophie de la gestion des ressources humaines en éducation devrait définir une organisation comme une communauté d'objectifs menant à une communauté de vie organisationnelle. Cette conception perçoit l'employé comme faisant partie **intégralement** de la vie de l'organisation parce qu'il la partage. Une communauté implique qu'on redéfinisse le genre de relations interpersonnelles qui prennent place au sein d'une organisation scolaire. Elle suppose qu'on y sèmera le respect mutuel, qu'on y encouragera le **support mutuel**... .* "

L'auteur conclut en rappelant le sens profond que prennent les facteurs *motivation* et *satisfaction* dans le secteur de l'éducation qui dispense des services, *grâce à des contacts humains.* Par conséquent, termine Barnabé, " *l'objectif de l'estime de soi et des autres ainsi que **l'autoréalisation** chez le personnel seront les **défis** en administration au cours des dernières années du XXe siècle.* "

Résumé

Ce qui précède nous a permis de constater que la gestion des ressources humaines doit d'adord être humaine, mais elle doit aussi faire preuve de leadership, de vision, d'anticipation, d'innovation et de stratégie. Le Service des ressources humaines de la CECM devra donc s'assurer d'établir les liens fondamentaux entre les besoins des individus et ceux de l'organisation, de garantir la prise en compte de la culture organisationnelle et de procéder à une auto-évaluation de son action en vue d'assurer l'arrimage de sa propre mission à celle de l'organisation.

3.2.1 La gestion des carrières

La gestion des carrières est présentement un thème important, spécialement dans les organisations qui cherchent à se classer à la fine pointe des plus récents développements dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'intérêt manifesté par une organisation pour le développement de son personnel lui est un gage de survie dans la mesure où elle considère son personnel comme une *ressource clé*. Désormais, le *capital humain* devient central dans les pratiques de gestion et la gestion des carrières est chargée de le faire fructifier au mieux, pour les intérêts de l'entreprise et ceux de son personnel.

Cette gestion ne peut se mener sans tenir compte de la culture environnementale et de la structure sociale, soit *l'enracinement social des carrières.* Un bref survol historique permet de constater les différences valorielles émanant des cultures et structures sociales de divers pays en regard de la gestion des carrières, mais il s'en dégage deux modèles: l'un *traditionnel,* l'autre *moderne,* à partir desquels Chanlat (1992) identifie quatre types de carrière.

Donc, un système de gestion des ressources humaines renouvelé voit à gérer les mouvements de personnel et aussi les carrières individuelles dans une perspective de réalisation concomitante des objectifs individuels et organisationnels et ce, dans le contexte global de la culture sociétale et spécifique du climat organisationnel.

Un système

Selon Guérin et Wils (1992), un **système de gestion des carrières** se situant au coeur de la gestion des ressources

humaines suppose deux approches: l'une dite *consensuelle* , parce qu'elle satisfait simultanément les besoins de la dyade employeur-employé et l'autre *intégrée* en ce qu'elle assure la cohérence entre les besoins identifiés de l'organisation et ceux de l'individu.

Les auteurs placent, au centre de la gestion des carrières, deux pratiques: *la formulation des plans de carrières* et *l'implantation des plans de carrières.* La première vise à satisfaire la stratégie organisationnelle et la seconde à actualiser le développement des individus; les deux s'avérant indissociables du système de gestion des ressources humaines.

De quels types sont ces pratiques de gestion des carrières? Les auteurs Guérin et Wils proposent une typologie (voir annexe B) s'appuyant sur deux variables soit celle du processus de gestion: *planification, mise en oeuvre et évaluation des carrières,* soit celle des partenaires engagés dans la démarche: *le cheminement de carrière influencé par l'individu et par l'organisation.*

Pour la planification individuelle de carrière, Guérin et Wils inspirés de la littérature, proposent trois étapes:

- *une phase* ***d'auto-évaluation*** *où l'individu prend conscience de ses forces et de ses faiblesses et apprend à mieux se connaître;*
- *une phase* ***d'identification*** *des possibilités de carrière tant dans l'organisation qu'éventuellement à l'extérieur de l'organisation;*
- *une phase* ***d'élaboration*** *d'un projet personnel de carrière.*

Cette démarche **individuelle** s'avère indispensable et devrait être encouragée et appuyée par l'organisation, dans un contexte de gestion des carrières, par diverses mesures telles des *ateliers de carrière* (Bardsley, 1987; Hébert, 1990; Otte, Hutcheson, 1992), des séances d'information *sur les possibilités organisationnelles,* des outils de références sur le sujet mis à la disposition du personnel dans un lieu appelé " *centre de carrières*", la mise en place du *counselling de carrière* pour les employés intéressés. Pour cette dernière mesure, Guérin et Wils pensent à trois types d'intervenants pour jouer ce rôle: *le supérieur hiérarchique, le conseillier professionnel de carrière ou le mentor.*

La gestion des carrières dans les entreprises québécoises

Il nous apparaît important, à cette étape de l'étude, de regarder d'un peu plus près où se situe la gestion des carrières dans les entreprises québécoises. Une étude exploratoire menée en 1989 par Bernard, Wils, Guérin et Labelle (1992), suite à une enquête réalisée auprès d'entreprises québécoises représentant divers secteurs d'activités à caractères public et privé, avait pour objectif *de décrire et de caractériser la situation québécoise en matière de gestion organisationnelle des carrières.* Elle a permis de répertorier quatorze pratiques de gestion bien définies.

Les pratiques de carrière les plus courantes qui sont traditionnellement à la base du système de carrière revêtant un caractère *uniformisé* et *opérationnel* et répondant principalement aux besoins de l'organisation sont *l'affichage des postes vacants, la promotion interne et la mobilité latérale...* Par ailleurs, des pratiques plus récentes, mais encore trop peu répandues comme *l'information sur les postes futurs, les plans de relève, la gestion des individus à haut potentiel, le mentoring, les ateliers de carrière...*présentent un caractère plus *individualisé* et davantage ***prévisionnel*** et répondent à la fois aux besoins individuels et organisationnels.

Wils et Guérin (1990) ont présenté, suite à une enquête, une typologie des activités de carrière (voir annexe C) qui apporte un éclairage intéressant en spécifiant, d'une part, trois genres d'attitudes de l'employeur en matière de carrière: *autorité, réconciliation , aide* et d'autre part, deux formes de finalités de l'activité: *opérationnelle, prévisionnelle.* Dans les organisations peu préoccupées de carrière, l'employeur adopte souvent une approche très opérationnelle et plutôt autoritaire. Souvent, ces organisations se limitent à mettre en place, pour l'ensemble des employés, des politiques de promotion interne, des filières d'emplois ou l'affichage de postes. Parmi les raisons invoquées pour ce faible intérêt envers les carrières, se retrouvent des problèmes de réorganisation ou une culture peu propice à la gestion des ressources humaines.

Par contre, les organisations qui sont davantage préoccupées de carrière adoptent une perspective beaucoup plus prévisionnelle et moins autoritaire. Généralement, ces organisations disposent d'autres activités et on y retrouve une préoccupation prévisionnelle pour la gestion des cadres, comme des plans de relève. Dans ce type d'organisation, les employeurs démontrent une attitude de **réconciliation** par

des activités en matière d'appariement d'emploi ou une attitude d'aide par des activités reliées à la collecte d'informations sur le potentiel.

Par cette enquête, les auteurs ont dégagé trois dimensions: *la carrière impersonnelle, la carrière organisationnelle et la carrière individuelle* permettant ainsi de regrouper les pratiques de carrière et ils les ont présentées sous la forme de *la pyramide des carrières*. Ce modèle mettant en relief les trois dimensions clés de la carrière constitue, selon Bernard, Wils, Guérin et Labelle, *les trois blocs que toute organisation peut utiliser pour construire un système de gestion des carrières.*

Nous pensons, pour notre part, que l'organisation pour laquelle nous réalisons l'étude en ce qui a trait à *la gestion organisationnnelle de la relève des carrières* trouverait un intérêt certain à s'inspirer de ce modèle, après avoir vérifié à quel stade elle se trouve en matière de carrière.

Les mêmes auteurs présentent quatre configurations de modèles organisationnels:

> "**celui *de base...*** *caractérisé par une carrière impersonnelle et organisationnelle de faible intensité, ...vise à répondre aux besoins de l'employeur, ...se caractérise par une faible implication de l'employeur;* **le *traditionnel...*** *caractérisé par la carrière impersonnelle de forte intensité et carrière organisationnelle de faible intensité;* **le *modèle intégré...*** *démontre une forte intégration de la gestion des carrières aux autres pratiques de gestion des ressources humaines,.accorde une grande importance à la prévision de relève....peut prétendre à une certaine réconciliation des aspirations des employés et des besoins organisationnels;* **le *modèle individualiste*** *se distingue par une approche individuelle en matière de carrière.*"

Ce qu'il faut retenir de cette étude, c'est qu'il n'y a pas un seul bon système, mais que chaque organisation doit en développer un qui lui permette d'atteindre les objectifs poursuivis. Cependant, pour se doter d'un système de gestion efficace des carrières, une organisation se doit de le fonder sur le principe de la *réconciliation* entre les besoins organisationnels et les aspirations individuelles. Ce système doit s'inspirer d'un modèle efficace qui privilégie une diversification et une interaction des pratiques.

À cet égard, la CECM, dans une perspective de pratique renouvelée de gestion de ses ressources humaines visant à développer un système de gestion des carrières, pourrait éventuellement s'inspirer du *modèle intégré* tel que défini par Bernard, Wils, Guérin, Labelle (1992) dans leur récente étude en milieu québecois, suite à la cueillette d'informations réalisées dans le cadre de cette étude.

À ce sujet, comme le développement des carrières touche tant les intérêts et les besoins des individus que ceux des organisations, nous le considérerons sous ces deux angles.

3.2.1.1 Pour l'individu

Il pourra s'agir d'un plan personnalisé, validé par l'organisation et développé selon une approche *participative* lors d'un entretien avec le supérieur immédiat ou *autoritaire* dans le cadre de la planification institutionnelle de la relève. Pour leur part, Guérin et Wils (1992) privilégie la première approche. Bien plus, *l'entretien de carrière* débouchant sur un *plan individuel de développement* se révèle comme " *un élément clef du système de gestion des carrières puisqu'elle est au coeur de la problématique de réconciliation des aspirations individuelles et des besoins organisationnels... .*" Pour Guérin et Wils , un *mentor* pourrait aussi jouer ce rôle, mais le supérieur hiérarchique semblerait la ressource idéale pour allier les informations individuelles aux attentes de l'organisation.

Nous pensons, par ailleurs, qu'une telle démarche suppose une relation saine et confiante entre le supérieur et l'employé concerné et des habiletés spécifiques de la part du supérieur engagé dans un tel processus. À cet égard, l'organisation devrait assurer à ses cadres une formation adéquate pour jouer ces rôles avec succès, puisque, toujours selon Guérin et Wils, l'entretien de carrière comprend cinq étapes critiques: *la création d'une ambiance favorable..., l'écoute attentive par le supérieur..., la présentation du point de vue des gestionnaires...., le développement d'alternatives....., l'élaboration* ***conjointe*** *du plan de développement de carrière... .*

Cet engagement du supérieur hiérarchique exige certaines habiletés, comme nous l'avons souligné plus haut, mais suppose aussi une motivation à jouer ce rôle auprès de ses subordonnés et requiert une assez grande

disponibilité de sa part. L'organisation se doit donc d'encourager cet engagement de la part de ses cadres en exercice mais surtout de faire en sorte de leur reconnaître, dans leur tâche, cette participation et de valoriser formellement leur apport précieux au programme de relève organisationnelle.

En somme, le concept de planification de carrière se construit sur la base d'un choix personnel. La personne se fixe des objectifs et précise les moyens qu'elle se donnera pour les atteindre. Bien sûr, certains facteurs pourront influencer ses choix personnels et conséquemment modifier ses plans initiaux.

Dans ce volet portant sur **l'individu,** nous tenons à porter une attention spéciale à la présence des **femmes** dans le système de gestion des organisations.

Les femmes et la gestion

Dans une de leurs études, Chao et Malik (1988) proposent un modèle de **planification de carrière pour les femmes** qui nous apparaît particulièrement intéressant puisque le concept de planification de carrière se fonde sur le choix personnel. Compte tenu que, dans l'organisation pour laquelle nous réalisons cette étude, encore trop peu de femmes accèdent à des postes supérieurs de gestion, bien que la CECM vise toujours à appliquer son programme d'accès à l'égalité, nous regarderons donc de plus près le modèle présenté par Chao et Malik (voir annexe D).

Selon ces auteurs, la planification de carrière **pour la femme** subit trois niveaux d'influence: *le niveau individuel, le niveau organisationnel et le niveau social.* Ces trois facteurs sont interreliés de telle sorte que les éléments de l'un interagissent sur les éléments de l'autre et réciproquement. Des résultats de diverses études, les auteurs dégagent des hypothèses concernant souvent autant les hommes que les femmes, mais de manière différente et sur lesquelles ils contruisent le modèle qu'ils nous proposent; ces propositions se réfèrent: **au niveau individuel:***les modèles proposés aux femmes auront un impact important sur leur décision d'entreprendre ou non une carrière; certains traits de personnalité prédisposent un individu à la planification de carrière;* **au niveau organisationnel:***la connaissance et la*

compréhension qu'auront les femmes du climat organisationnel et de la politique de gestion des ressources humaines influenceront leur pouvoir de se fixer des objectifs de carrière réalistes et leur capacité à développer une planification appropriée pour atteindre ces objectifs; **au niveau social:** *les changements survenus dans notre société vont influencer le nombre de femmes motivées à rechercher des carrières, l'appui général à ces femmes au travail et les types d'occasions de carrière qui leur seront accessibles.*

Ce modèle de planification de carrière se caractérise autant par son processus de développement que par son dynamisme. Aussi, favorise-t-il la croissance et le cheminement de carrière de la personne. En plus, il permet d établir des liens entre la démarche de recherche d'avenues de carrière entreprise par les jeunes femmes et celle des femmes déjà engagées dans un cheminement de carrière. Parce qu'il prend en compte les différentes étapes de la vie d'une femme, il s'avère dynamique. Il démontre une ouverture notable en ce que toutes ses composantes peuvent aussi s'appliquer à la planification de carrière des hommes. En conséquence, ce modèle présente beaucoup d'intérêt pour l'étude que nous réalisons dans le cadre de ce projet d'intervention .

Le cheminement de carrière

Un cheminement de carrière ne peut se réaliser sans que l'individu n'ait à faire des choix. Ces choix de carrière, porteurs de conséquences et susceptibles de satisfaire les besoins et les attentes des individus, devront tenir compte, selon Durivage et Barrette (1992, p.16) "*des liens dynamiques qui existent entre vos ancres de carrières, votre cheminement personnel et le type d'entreprise pour lequel vous évoluez*". De même que Chao et Malik, les auteurs Durivage et Barrette (p.16) font, à leur façon, référence aux facteurs individuels, organisationnels et sociaux:

> " *...vos aspirations de carrière évolueront avec le temps. Votre développement professionnel, personnel, familial et social ainsi que des circonstances externes incontrôlables telles que la situation économique ou la santé contribueront à faire évoluer vos préférences*".

BIBLIOTHÈQUE - ENAP

De plus, ils rappellent, dans leurs propos, qu'il n'y a pas qu'une seule voie dans le développement de la carrière d'une personne. *Le modèle traditionnel* définit la carrière comme *une progression stable qui suivrait une série d'étapes plus ou moins prédéterminées: exploration, consolidation, stagnation, détachement graduel ponctué par la retraite.*

Plusieurs gestionnaires considèrent toujours cette conception comme celle à maintenir. Cependant, Durivage et Barrette, nous invitent à apporter des nuances par leur réflexion inspirée de Schein (1978) et conduisant à affirmer que les personnes sont poussées par des motivations propres. Ces motivations qui s'écartent de l'approche traditionnelle sont appelées "*ancres de carrière*".

Ainsi donc, la personne établit son plan de carrière en prenant en considération l'ancre de carrière qui lui convient le mieux et qui correspond à ses besoins, ses préférences, ses intérêts et sa personnalité. Selon l'ancre ou les ancres choisis, les auteurs prétendent qu'on peut identifier quatre types de cheminements de carrière: *le cheminement transitoire:* fréquents changements, *le cheminement homéostatique:* pour la vie, *le cheminement spiralique:* changements majeurs à tous les sept à dix ans, *le cheminement linéaire:* progression hiérarchique.

Résumé

Nous croyons que si les gestionnaires des organisations et particulièrement ceux responsables des ressources humaines ont une meilleure compréhension des processus de **cheminement de carrière de l'individu,** ils devraient pouvoir agir comme bon facilitateur auprès de leur personnel, stimuler et maintenir leur motivation, valoriser leur démarche personnelle et conséquemment contribuer au **succès de l'organisation,** comme le mentionnait Jackson (1991).

3.2.1.2 Pour l'organisation

L'organisation se doit de procéder à l'identification de ses besoins et d'évaluer son potentiel humain afin d'assurer la relève en conformité avec les objectifs pour-

suivis pour l'atteinte de sa mission propre. Pour leur part, Guérin et Wils (1992) proposent un processus de planification de la relève en quatre étapes: l'identification des postes clés (la demande), l'identification des individus susceptibles d'assurer la relève (l'offre), la revue des candidats, l'élaboration des plans de relève et des plans de développement individuels.

Les auteurs prétendent que l'objectif poursuivi par un tel processus est *d'assurer la continuité du leadership organisationnel*. Nous croyons que les nominations à la pièce et selon les circonstances, comme c'est souvent le cas, semblent plus souvent le fruit d'un lobbying administratif ou politique; elles ne sont pas toujours transparentes et reflètent peu la détermination d'une organisation à planifier la relève de ses cadres et affirmer ainsi sa vision mobilisatrice pour stimuler, voire maintenir la motivation de son " capital humain " à se développer au sein de cette organisation.

À ce jour, la CECM ne dispose pas de plan formel de relève pour ses cadres et n'offre pas encore de services structurés de counselling de carrière pour les gestionnaires en place, ni de programmes de formation sur mesure sur les habiletés de gestion, le management avancé et la gestion stratégique selon le niveau pressenti; elle ne dispose ni de filières ou de réseaux d'emplois, ni évidemmment de formation directement intégrée au plan individuel de carrière, sauf pour les employés de soutien et les professionnels (les enseignants invités se sont retirés du projet) qui peuvent profiter, depuis l'automne 1993, d'une session de cinq ateliers sur la planification et le développement de carrière, dans le cadre du *programme d'appui à la planification individuelle de carrière* (Charland, Thibert et Scott, 1993). Et pourtant, il est déjà connu que les prochaines années seront déterminantes en terme de postes à combler à divers niveaux de son organisation.

Le récent réaménagement administratif, bien qu'ayant créé de nouvelles fonctions de cadres supérieurs à la CECM, a privilégié l'accès aux nouveaux postes à un groupe limité de cadres de services déjà en fonction. Cette situation n'a pas été sans créer de l'insatisfaction chez les cadres scolaires et a conséquemment contribué à susciter une démotivation chez plusieurs déjà engagés personnellement dans un processus de cheminement de carrière.

L'existence d'un plan de relève et l'adoption de critères d'affectations et de promotions adaptés à la nouvelle réalité organisationnelle aurait probablement pu éviter de tels effets pervers.

Les affectations

Afin de mieux dégager l'orientation à privilégier, nous examinerons un peu plus attentivement le processus des affectations et les principes devant le guider.

Dans son étude sur la gestion des mouvements de personnel, Foucher (1988) identifie divers aspects devant constituer une **politique destinée à guider les affectations à des postes de gestion** et parmi eux, nous en retiendrons trois aux fins de notre étude: *l'importance à accorder à divers critères de promotion; les mécanismes à mettre sur pied pour attribuer les promotions; les moyens à privilégier pour* ***assurer la préparation*** *à des postes de gestion et* ***constituer une relève*** *aux postes de direction.*

Les critères de promotion

L'attribution des promotions se fait, d'après Foucher, à partir de six critères: *les exigences du poste, les ressources de l'individu, ses intérêts et ses aspirations, les aspects culturels, les considérations politiques et l'ancienneté.*

Nous remarquons que ces critères répondant aux besoins spécifiques déjà identifiés par l'organisation visent aussi à rejoindre l'individu tant au plan personnel que professionnel.

Selon les catégories de poste de gestion à combler, des habiletés de plus en plus élevées au niveau de la gestion stratégique sont requises des candidats. Toujours selon Foucher, les ressources individuelles devront être déterminées à partir de deux sources de données:

- *l'évaluation du rendement* par des supérieurs hiérarchiques, réalisée dans le cadre de rencontres régulières, ayant pour thème leur progression, les problèmes rencontrés, les aspects à améliorer, la formation à leur offrir et leurs affectations futures;

- *les instruments de sélection, notamment l'appréciation du personnel par simulation.*

Ces deux types de données combinées comportent des avantages certains, tout en permettant en plus de vérifier la concordance entre les intérêts et les aspirations de l'individu et les tâches que l'organisation entend lui confier; la motivation étant considérée comme facteur clé de rendement.

L'adhésion à la culture organisationnelle et la loyauté envers celle-ci revêtent une grande importance dans les choix à effectuer en vue de combler des postes de gestion. Par ailleurs, Foucher rappelle, à juste titre, que " *la nécessité d'adopter un virage stratégique conduit fréquemment à un changement de direction, notamment pour se doter de cadres plus compatibles avec la nouvelle culture envisagée.* "

En conséquence, dans le cadre d'un renouveau administratif global et de l'implantation d'un système renouvelé de gestion des ressources humaines, ce critère devrait être considéré comme capital.

Les mécanismes de promotion

Foucher (1988) présente trois mécanismes de promotion: *les nominations directes, les nominations suite à un concours et les élections.*

Les premières sont faites à la pièce pour répondre à un besoin et donc sans vision d'ensemble ou à partir d'un bassin de candidats sélectionnés et préparés. L'auteur (p. 303) précise ici:

> " *pour les postes de niveau hiérarchique inférieur, ces candidats peuvent provenir d'un* ***programme de développement de futurs gestionnaires****. Pour ceux qui se situent à un niveau plus élevé de la hiérarchie, ces personnes font partie de* ***programme de relève à la direction.*** "

Cette distinction que fait l'auteur mérite d'être retenue et développée en conséquence, dans le cadre d'une planification organisationnelle en la matière.

Les deuxièmes le sont généralement par affichage ou en puisant occasionnellement dans le système d'information

de l'organisation. Foucher (p. 304) fait cependant une mise en garde:

> "*par contre, elle s'accorde un peu mal avec des actions planifiées de la part de l'organisation pour aider au* ***développement de la relève,*** *en raison de l'incertitude à l'égard des candidats susceptibles de poser leur candidature et des critères de choix des comités appelés à attribuer les promotions.*"

Cette précision de l'auteur suggère, à tout le moins, une remise en question, voire une révision des mécanismes de promotion, dans un cadre de planification des carrières et de la préparation de la relève à la direction d'une organisation.

Le troisième mécanisme, les élections, est surtout utilisé dans les bureaucraties professionnelles comme les collèges et les universités.

La littérature consultée nous permet donc de constater que la gestion organisationnelle des carrières est un phénomène assez récent qui risque de devenir une des préoccupations majeures de la gestion des ressources humaines et qui constitue un défi de taille stimulant pour nos organisations publiques.

Un défi

La **gestion des carrières** représente, pour Jackson (1991), un défi pour les organisations qui adoptent une approche particulière en ce sens. Elles s'appuient sur trois hypothèses: la première étant d'offrir l'égalité des chances à tous, la deuxième étant d'exploiter le potentiel des employés et la troisième étant d'anticiper le futur.

Pour y arriver, les organisations doivent développer des méthodes pour promouvoir la planification individuelle des carrières et le développement organisationnel des carrières. Comme le mentionnent Guérin et Wils (1992), Jackson indique qu'un changement important doit s'opérer dans la **mentalité des gestionnaires** des ressources humaines qui jouent désormais un rôle de facilitateur plutôt que de dispensateur de services. Il propose, comme concept de counselling de carrières,

une approche proactive dans les programmes de développement personnel mis en place par les organisations plutôt que réactive lorsqu'il se présente des problèmes pour des employés au cours de leur carrière. Pour répondre à ces derniers besoins, il existe des programmes d'aide aux employés dans plusieurs organisations dont la CECM.

Ce que Jackson préconise comme **plan,** dans son étude, c'est le "counselling individuel" et de " groupe" assorti d'activités (voir annexe E) dont " *l'atelier de carrière* " qui semble être un moyen particulièrement valable. La collaboration du supérieur hiérarchique s'avère indispensable.

Il n'existe pas beaucoup de données quant au succès de ces ateliers de carrière. Cependant, Jackson en évoque quelques-unes, suite à une expérience menée sur une période de deux ans. Une rétoaction permet de préciser les raisons qui ont motivé les employés à suivre ces ateliers et les effets produits. Pour l'entreprise, les ateliers n'ont pas conduit à une plus grande mobilité externe qu'avant; mais, pour la grande majorité des participants, on note des motifs reliés à une réévaluation de leur carrière ou une insatisfaction pour leur emploi. Quant aux résultats de ces ateliers intensifs de deux à trois jours chacun et regroupant une vingtaine de participants composés d'employés et de conseillers, on y observe des effets de changement d'orientation personnelle et professionnelle, de fonction à l'intérieur de la compagnie et la poursuite de la formation. Cette formule aurait, semble-t-il, aussi un effet incitatif sur les autres employés. Une considération fort recherchée et à retenir, donc!

D'autres formules assez proactives ont aussi été expérimentées en Angleterre avec succès dont un programme de **planification de carrière** étalé sur trois mois, au rythme d'une demi-journée par semaine accompagnée de manuels d'auto-formation et de programmes informatiques de développement de carrière.

Dans cet esprit, l'organisation se doit de jouer un rôle de facilitateur auprès de ses employés qui s'engagent dans une démarche personnelle de développement, en leur fournissant toute l'information au sujet des programmes offerts, en leur faisant connaître toutes les possibilités

d'avancement dans l'organisation de même que les exigences requises et ce, en les sensibilisant à la vision du futur de leur organisation.

Cette information, qui se doit évidemment d'être constamment mise à jour pour être efficace et incitative, aura avantage à être transmise de manière attrayante et s'avérer facile d'accès pour les employés.

Nous savons déjà que l'information constitue une forme de pouvoir. Aussi, les sources d'informations étant très variées, l'organisation a toujours intérêt à bien planifier ses communications horizontales et verticales et à se garantir, auprès de ses cadres supérieurs et intermédiaires, de leur arrimage auprès des individus ou groupes ciblés.

Toujours selon Jackson (1991), "l'auto-développement" des employés dépend grandement de **l'implication concertée** des gestionnaires et du service des ressources humaines et s'appuie sur la volonté de la direction supérieure à le privilégier et à le promouvoir. Il suppose aussi que l'organisation reconnaît ce rôle à ses gestionnaires, favorise leur formation à cet égard et leur en est reconnaissant. D'après Jackson, une organisation, qui décide d'adopter une approche "d'auto-développement" pour la planification individuelle des carrières de ses employés, tirerait plus d'avantage, à moyen et long termes, à initier une formation pour ses gestionnaires, accompagnée d'outils pertinents pour ses employés, que d'embaucher un conseiller.

L'auteur complète sa réflexion par une mise en garde sur le fait d'implanter massivement une telle approche dans une organisation; il recommande davantage la recherche-action permettant de privilégier une évaluation formative favorisant la rétroaction et l'ajustement constant.

Conséquemment, Jackson considère que ces recherches soulignent la nécessité pour les organisations d'implanter une variété de programmes de développement personnel de carrière si elles souhaitent voir leurs employés développer leur plein potentiel et ainsi générer un engagement tel qu'ils garantissent le succès continu de leur organisation.

Il y a quelques années déjà, la CECM a introduit la gestion annuelle du rendement pour ses cadres scolaires et de services. Aucun rapport-bilan ne semble actuellement disponible pour nous permettre d'en connaître les résultats ni d'en apprécier les impacts individuels ou organisationnels. Des rapports de probation sont aussi produits par les supérieurs hiérarchiques pour toute personne nouvellement promue dans un poste de gestion et ce, au cours de la première année; en principe, ces rapports, une fois approuvés par la direction supérieure, sont déposés au dossier personnel de l'individu. Cependant, dans les cas de promotion temporaire, aucun rapport d'appréciation du rendement n'est attendu du service des ressources humaines; en conséquence, ces périodes d'expériences de courte ou de moyenne durée risquent de ne pas être prises en compte dans les éventuelles promotions, sauf si des supérieurs immédiats ont pris l'initiative de le faire et de les transmettre au service des ressources humaines pour dépôt au dossier personnel de l'employé concerné. Nous sommes donc loin du "conselling de carrière" ou de "l'atelier de carrière" ou de la "planification de carrière" ou encore des programmes de développement personnel tels que définis par Jackson (1991).

L'organisation, nous l'avons vu, a un rôle majeur à jouer dans la gestion des carrières des individus. Nous avons aussi noté l'atout précieux pour l'organisation de l'expérience et de l'implication des gestionnaires parvenus au mitan de la vie. Dans une recherche menée entre 1986 et 1988 auprès de vingt (20) femmes cadres supérieures de la fonction publique québécoise, **Guay** (1992, p.64) souligne la responsabilité organisationnelle à l'effet d'accorder du support à ses cadres et au rôle que l'organisation peut jouer à la phase du mitan de la vie:

> "*Concernant ce support organisationnel, les femmes cadres de la fonction publique indiquent clairement leurs attentes et mettent l'accent sur le rôle et les responsabilités des décideurs au niveau de l'information, de la coordination et de la gestion du ressourcement.*"

Lors de cette étude, Guay nous indique que les femmes cadres ont aussi rappelé l'importance du partenariat dans la gestion des carrières: " *... la responsabilité reliée à la gestion des carrières dans les organisations doit, sans contredit, être* ***partagée.***"

Résumé

Nous avons déjà exprimé l'importance de la planification des ressources humaines au sein de l'organisation. Cette planification vise d'abord à satisfaire les besoins organisationnels au niveau quantitatif, ce qui est très utile, mais incomplet. Incomplet, parce qu'il ne suffit pas de faire des prévisions organisationnelles de la future relève sans se garantir que les personnes pressenties accepteront d'assumer les fonctions prévues et seront aussi habilitées à le faire. Cela nous amène à rappeler l'importance capitale de l'interrelation fondamentale entre les besoins organisationnels et individuels ainsi que la souplesse et l'appui dont doit faire preuve l'organisation, compte tenu des changements potentiels dans les objectifs stratégiques de l'organisation.

3.2.2. La gestion de la relève

Lors de son accession à la présidence de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés à l'automne 1992, Monsieur Claude Béland, président du Mouvement des Caisses Desjardins, a déclaré vouloir accorder une attention particulière à la relève:

> *" assurer la relève, c'est offrir aux nouveaux diplômés la possibilité d'adhérer au **réseau**....c'est leur offrir un environnement propice au partage des expertises...c'est mettre en place des mécanismes qui favorisent le transfert des connaissances...Le vrai défi...c'est de réussir à créer une **synergie** entre des générations différentes d'administrateurs tout en cultivant le respect des standards de qualité toujours plus élevés, dans une pratique professionnelle centrée sur l'excellence du service à la clientèle".*

Il semble peut-être aller de soi que, pour toute organisation, le succès est conditionnel à la gestion efficace de ses ressources humaines, matérielles et financières! Cependant, une organisation qui se veut refléter un leadership de vision préconisera, à coup sûr, une approche prévisionnelle dans tous les domaines de gestion dont évidemment celui de ses ressources humaines. Une telle démarche contextualisée sera stratégique et s'actualisera par une politique de gestion des ressources humaines intégrant la gestion des carrières à travers la planification quantitative et qualitative de carrière, le développement de carrière et la préparation de

la relève. Aux dires de Besseyres des Horts (1988), " *la gestion stratégique des resssources humaines est aujourd'hui plus qu'une réalité, c'est une* ***nécessité*** ".

3.2.2.1 Une préoccupation organisationnelle

Foucher (1988) rappelle le point de vue de Hayes (1985) en ce qui a trait au développement personnel et à la préparation des futurs cadres et dirigeants à la succession comme devant être une préoccupation fondamentale de toute organisation désireuse "*de développer et de modifier des stratégies de gestion*". Foucher reprend à son compte les conclusions d'une recherche réalisée par Friedman (1986) portant sur les programmes de préparation à la relève de plus de deux cents (200) entreprises et indiquant les facteurs de réussite. Les **entreprises performantes** avaient mis sur pied des programmes caractérisés par la prévision des besoins organisationnels, par la responsabilisation des cadres hiérarchiques en matière de succession, par la valorisation et la rémunération des cadres supérieurs associés au développement de la relève, par l'engagement du président en regard de cette problématique de relève et par le suivi assuré au progrès des candidats potentiels.

Gosselin (1992) insiste sur le fait que l'expérience est certainement le facteur principal dans la capacité d'un gestionnaire de progresser avec succès dans sa carrière. Même si le développement des habiletés de gestion par l'expérience constitue un processus très individualisé, l'organisation, par sa gestion des carrières et de la relève, peut y contribuer en créant des emplois riches en responsabilités ou en changements qui exigeront de nouvelles habiletés chez ceux qui les occupent. Selon Gosselin, le développement des habiletés de gestion est "*un processus continu qui s'étend sur toute une vie.*" Aussi, les gestionnaires doivent bien connaître leurs forces et leurs faiblesses et faire en sorte de saisir toutes les occasions pour vérifier leur compétence et expérimenter de nouvelles façons de faire. Nous observons, une fois de plus, que les deux forces en présence que sont l'organisation et les individus qui la composent se doivent d'agir conjointement et solidairement, aussi bien en matière de relève que de carrière.

3.2.2.2 Un modèle

Les auteurs Tremblay et Roger (1992) proposent un ***modèle de préparation de la relève*** s'appuyant sur trois approches: *la planification de la relève, le développement de la relève* et *la gestion de la relève.* (voir annexe F). Ils ont, au préalable, fourni une **définition** de ce qu'ils entendaient par planification de la relève (p.66):

" *la préparation de la relève est un processus systématique qui, sur la base de diverses sources d'information, vise à préparer une succession ordonnée des personnes susceptibles d'occuper les postes clés au sein d'une organisation*".

Par cette définition, nous comprenons que **l'organisation** doit absolument rechercher une adéquation entre sa démarche stratégique et la planification de sa relève. Conséquemment, elle doit, selon le modèle proposé par Tremblay et Roger, déterminer les postes clés à couvrir, identifier les sources de recrutement, définir les stratégies de nominations, fixer les périodes de sélection, préciser les modalités de la préparation et anticiper les résultats du programme.

La préparation de la relève nécessite *l'élaboration de systèmes d'évaluation du potentiel valides et efficients,* nous précisent les auteurs. Il existe différentes **mesures** dont *le jugement du supérieur immédiat* à partir de l'évaluation du rendement, *des tests psychologiques* administrés par des professionnels, *des centres très sophistiqués d'appréciation du personnel,* comme par exemple le programme offert par l'ÉNAP. Tremblay et Roger insistent aussi sur l'importance *d'autres outils de la gestion des ressources humaines comme l'analyse des emplois et des filières professionnelles ou voies de carrières, la formation et la rémunération* pour structurer et mettre en oeuvre un programme de relève.

3.2.2.3 Des conditions et des obstacles

Pour assurer la **réussite** d'un programme de relève, Tremblay et Roger (1992) ont identifié des conditions se rapprochant de celles de Friedman (1986) et qui portent principalement sur le soutien de la direction générale, i.e. l'implication des dirigeants, sur une philosophie claire et

une politique écrite, sur un plan de relève relié aux objectifs et aux stratégies futures de l'organi- tion, sur le caractère participatif de la démarche, sur la relation entre le plan de relève et une politique de mobilité et sur l'affirmation du rôle des cadres hiérarchiques.

Nous ne pouvons passer sous silence certains **obstacles** à la mise en place d'un programme de relève notés par les auteurs, comme la crainte des gestionnaires de voir partir leurs meilleurs éléments, la quantité et la qualité d'information à recueillir, les difficultés et la crainte des conséquences dans l'évaluation des potentiels individuels, le manque de ressources accordées par l'organisation pour la formation des individus et le temps: il faut compter jusqu'à cinq années avant qu'un programme de relève atteigne sa pleine maturité.

En référence à l'étude de Friedman, Tremblay et Roger (p.71) affirment que "*les organisations qui ont de bons plans de relève sont plus performantes et ont une meilleure image que les autres entreprises.*"

Leur conclusion (p.71) mérite aussi d'être retenue:

> "*Dans un programme de développement de la relève, il ne suffit pas de détecter les potentiels et d'organiser des plans de relève, encore faut-il faire en sorte que les gestionnaires développent chaque jour les capacités des hommes et des femmes dans les équipes qu'ils animent.* ***Pour cela, ils doivent leur faire confiance, leur donner confiance.***"

Ce message de *confiance* nous apparaît comme un facteur clé de réussite et s'avère une valeur fondamentale sur laquelle devrait s'appuyer toute politique de gestion renouvelée des ressources humaines dans nos organisations.

Résumé

La gestion de la relève suppose une double approche: l'une opérationnelle, l'autre prévisionnelle; elle ne s'improvise donc pas. Une organisation qui se veut proactive doit s'assurer d'anticiper ses besoins futurs en même temps que d'évaluer les potentiels individuels au sein de ses troupes. Ces deux premières étapes complétées, elle se doit d'encourager la planification individuelle de

carrière puis, de se doter de programmes de formation initiale et continue pour ses futurs et actuels gestionnaires de relève; elle se doit aussi d'associer dans sa démarche ses cadres supérieurs parvenus, pour plusieurs, au mitan de la vie et ne demandant pas mieux que de supporter cette relève et de lui faire bénéficier de leur expérience et de leur sagesse.

À ce propos, Dupuis (1991, p.67), dans une théorie sur le mitan de la vie, rappelle l'importance du facteur motivation à la mi-carrière et cite Levinson (1964); "*...les organisations doivent penser et planifier les programmes en prenant au sérieux la période de la force de l'âge...* ."

3.2.3 Le *mentorship*

3.2.3.1 L'évolution d'une théorie

C'est à la mythologie grecque qu'il nous faut remonter pour situer l'origine historique du *mentorship*. Ce concept tient ses racines du livre de l'ODYSSÉE, oeuvre du célèbre auteur grec HOMERE. En effet, Homère nous raconte que, lorsqu' Ulysse, roi d'Ithaque, est parti pour la Guerre de Troie, il a confié la garde de son fils Télémaque à son ami et conseiller Mentor. On raconte que la déesse Athéna, en s'immiscant dans le corps de Mentor, a fusionné la double personnalité masculine et féminine chez Mentor et c'est ensemble qu'ils ont guidé Télémaque dans la recherche de son père.

Le personnage Mentor-Athéna a agi, auprès de Télémaque, son apprenti, disciple et élève, à titre d'éducateur, de tuteur, d'ami, de conseiller, de soutien, de modèle, de gourou. Il-elle a guidé le développement de Télémaque afin qu'il devienne une personne adulte équilibrée.

Cette relation très spéciale entre Télémaque et Mentor est devenue le prototype de la relation interpersonnelle moderne de mentor-protégé, appelée ***mentoring*** (voir définitions, annexe H).

Idéalement, avancent Jeruchim et Shapiro (1992), les mentors devraient se comporter avec "féminité" quand ils nourissent, aiment, soignent, enseignent, écoutent et protègent et en toute "masculinité" puisqu'ils représen-

tent l'autorité qui fixe les normes, dirige, initie les actions et occasionnellement donne un bon coup de pouce à leurs protégés.

L'histoire de Mentor et de Télémaque nous amène à la découverte d'un ancien trésor qui, selon l'étude de Carden (1990), soulève deux tendances majeures dans la litttérature récente: la première tendance nous permettrait de comprendre que le *mentoring* aurait le pouvoir d'accroître la connaissance, d'assurer l'équilibre affectif, de développer des habiletés de gestion des conflits, de prise de décision et de leadership, de stimuler la créativité, d'offrir des chances, d'encourager la générativité et ce, tant à l'avantage des individus qu'à celui des organisations; la deuxième aurait tendance à penser que nous sommes en train de consacrer un système de parrainage élitiste qui excluerait certaines personnes en raison de leurs différences sociales, de leurs niveaux de fonction de gestion et qui tendrait ainsi à maintenir une situation favorisant le cumul des avantages et une hiérarchie abusive.

Carden croit que, si la première hypothèse est vraie, il faut alors chercher des moyens pour structurer le pouvoir du *mentoring* afin de maximiser les impacts positifs sur les personnes et les organisations dans lesquelles elles oeuvrent. Si, d'autre part, la deuxième est aussi vraie, il faudrait alors développer des programmes variés et plus ouverts assurant ainsi l'accès à un plus grand nombre d'individus et selon des modèles diversifiés.

Carden a choisi de présenter sa revue de littérature sur la base de trois catégories de systèmes sociaux:

- le niveau *organisationnel* considérant le *mentoring* comme moyen d'avancement en carrière;

- le niveau *académique* privilégiant le *mentoring* pour l'éducation supérieure;

- le niveau *professionnel* considérant le mentoring comme occasion d'avancement et d'ajustement professionnel.

Pour comprendre le mentoring comme un phénomène psychologique influençant l'adulte dans son dévelop-

pement de carrière, cela suppose, selon Carden, l'intégration de ces trois perspectives.

Essai de définition

Pour arriver à définir le *mentoring,* Carden se réfère à plusieurs auteurs, mais il attire notre attention sur trois auteurs qui ont largement influencé les recherches sur le sujet, ce sont: Levinson (1978), Kanter (1977) et Kram (1985b, 1987).

Levinson (p. 278) définit le mentor

> " *comme un personnage de transition qui invite et accueille un jeune homme dans le monde des adultes, qui lui sert de guide, d'enseignant et de parrain et qui lui donne sa bénédiction pour son rêve de vie*".

Son étude revèle que la relation de transition dure en moyenne de deux à trois ans, que l'écart d'âge entre les partenaires se situe entre huit et quinze années. Il en dégage quelques aspects négatifs de la part des mentors dont: " *l'exploitation, les coups bas, l'étouffement, l'envie, le contrôle excessif*"; et de la part des protégés: " *demandes excessives, admiration sans borne, reconnaissance sous-estimante et ingratitude arrogante*".

Malgré tout, Levinson maintient que le *mentoring* est " *une des relations de croissance les plus importantes dont une personne peut bénéficier au début de sa vie adulte*". et que l'occasion fournie à une personne de " *servir de mentor auprès de jeunes adultes est une des relations les plus signifiantes offertes à un homme au mitan de la vie*". De cette définition, se dégage un constat majeur à l'effet que les deux personnes, le mentor et le mentoré, concernées par la relation sont toutes les deux susceptibles d'être mutuellement bénéficiaires de ce phénomène dynamique de polarité.

Pour sa part, Kanter, dans son étude sur les *alliances du pouvoir,* présente un point de vue totalement opposé à celui de Levinson. Elle conçoit le *mentoring* comme *une alliance de nature instrumentale* et identifie des rôles de type *patronage* aux parrains: comme celui de *défendeur dans des causes controversées,* de *facilitateur pour contourner le processus hiérarchique* et *de source de rapprochement du pouvoir.*

Elle maintient que ces approches ont largement influencé les démarches de promotion ou d'accès à des postes supérieurs en faveur des femmes et des minorités dans plusieurs organisations gouvernementales ou privées et ce, en encourageant la formation de programme de *mentoring* .

Partant de ces deux principales grandes tendances, Carden intègre diverses autres variables présentées par plusieurs auteurs et retient la proposition de définition formulée par Kram (1985b) et qui coincide avec les visions soutenues par Levinson et Kanter. Kram propose (voir annexe G) deux catégories de fonctions du mentor:

- *une fonction* ***psychosociale:*** *modeling, confiance, appui, counselling et amitié;*
- *une fonction* ***professionnelle:*** *parrainage," exposure ", visibilité, conseil, protection et affectations de défi en vue d'aider à progresser dans la hiérarchie.*

Carden souligne que de nombreux chercheurs ont recueilli, par leurs études menées au cours des années '70 et '80, une grande quantité de données sur le sujet, par le biais d'enquêtes parfois complétées par des entrevues. Cette auteure insiste par ailleurs sur le fait qu'il ***est désormais temps de s'asseoir et d'expérimenter de nouvelles avenues.***

Nous retenons ce judicieux conseil et nous y reviendrons ultérieurement dans notre étude.

Un mentor

Les auteurs précités nous ont permis de mieux saisir le concept du *mentoring* , mais il serait intéressant de savoir qui est un mentor?

À ce sujet, il ne semble pas y avoir de consensus clair. Pour sa part, Kram (1985), définit un mentor comme un gestionnaire expérimenté et efficace qui établit une bonne relation avec une personne moins expérimentée et qui est d'accord pour aider cette personne à se développer à l'intérieur et à l'avantage de l'organisation.

Des protégés, questionnés sur le sujet à l'occasion d'études menées par Michael et Hunt, (1981) et Roche (1979), décrivent leurs mentors comme des profession-

nels chevronnés dans leur champ de compétence et qui sont souvent leurs supérieurs immédiats ou hiérarchiques.

Dans ce contexte, nous retiendrons la définition qui semble rallier le plus grande nombre, soit celle de Shapiro et Farrow (1988, p.28):
"un mentor est une personne qui a une relation étroite avec un protégé et agit auprès de lui comme enseignant, guide, conseiller, protecteur et parrain...".

Dans leur étude, Shapiro et Farrow ont démontré que *l'aide à la carrière* ne provient pas toujours des mentors et qu'il apparaît important de reconnaître qu'il y a diverses sources possibles d'aide tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. La même étude a permis de vérifier les caractéristiques de ces " aides" qui d'ailleurs ont permis de constater que les mentors désignés ob tenaient des résultats très élevés dans l'enquête menée par ces auteurs.

Les sept principales habiletés qu'on reconnaissait à ces "aides" sont regroupées sous les deux dimensions suivantes:

-- ***l'intérêt personnel et l'engagement dans la relation*** se traduisant par:

- la présence de l'aide dans les périodes difficiles ou dans les périodes de tournant de carrière pour le protégé;
- l'intérêt manifesté pour sa croissance et son développement professionnel;
- sa volonté d'engager temps et énergie dans cette relation;
- un consentement à prendre des risques pour lui.

-- ***la démonstration d'une capacité à influencer la fonction de carrière*** qui se retrouve chez les aides qui sont

- reconnus comme des compétences dans leur domaine;
- capables d'agir comme leader influent;
- déterminés à fournir l'occasion à leur protégé d'avancer verticalement dans leur carrière.

À ce propos, Jackson (1993) considère que les "aides" qui jouent ces rôles font du *mentoring* au plein sens du terme même s'ils ne sont pas appelés mentors.

Le contexte

Considérant les diverses théories mises de l'avant par plusieurs auteurs ayant traité du *mentoring*, c'est sous deux angles que Carden nous propose de considérer le concept duquel se dégageront des modèles.

Le premier angle d'approche touche *la relation mentor-protégé et d'autres relations de type conseiller-soutien*. De cette approche se profilent quatre modèles:

- ***le système de protection ou continuum relationnel*** identifiant quatre genres de relation: *le mentor, le parrain, le guide, le pair* (Shapiro, Haseltime, Rowe, 1978 - Kram, Isabella 1983,1985);

- ***le modèle bi-dimensionnel*** *qui intègre les aspects essentiel et instrumental* (Clawson 1980);

- ***le modèle tri-dimensionnel*** *qui ajoute aux deux dimensions de Clawson, une troisième dimension: le pouvoir du mentor* (Missirian, 1982);

- ***la relation de type constellation*** qui met le focus sur une personne X laquelle est entourée de diverses personnes qui interagissent avec elle réciproquement selon ses besoins personnels ou organisationnels (Kram 1985b, 1987). Ce sont des *collègues d'information, des collègues amis, des pairs très spéciaux, des mentors.*

Le deuxième angle considère le mentoring comme *un système dans un système*. De cette option ressortent les hypothèses suivantes:

- *l'environnement interne et externe influencent fortement: 1) la formation de la relation mentor-protégé; 2) la qualité de cette relation; 3) la durée de la relation; 4) le lien entre les fonctions psychosociale et professionnelle (carrière),* (Kram 1985b,1987);

- *les programmes formels de mentoring sont considérés comme une intervention à caractère environ-*

nemental : le débat se situe toujours entre les deux grandes tendances énoncées antérieurement.

Le développement de la relation de mentoring

Toujours selon Carden, plusieurs théoriciens ont proposé des modèles de développement du mentoring. Nous en retiendrons deux qui semblent apporter un éclairage intéressant.

Le premier modèle: celui de Phillips-Jones (1978, 1983)

Fondé sur l'analyse des données recueillies suite à une étude exploratoire sur le *mentoring* auprès de *femmes* gestionnaires, le modèle construit par l'auteure décrit cinq étapes du déroulement de cette relation. Ce sont donc: *l'émerveillement ou l'admiration, la croissance, la désillusion, la séparation, la transformation.*

La *première étape* ressemble un peu à une histoire d'amour. L'un et l'autre faisant de son mieux pour plaire et satisfaire.

La deuxième phase appelée *croissance* ou développement commence par l'aide du mentor au protégé qui se transforme en échange mutuel à mesure que la confiance s'établit et que les besoins ont été clairement identifiés.

Le *désillusionnement* survient quand la complémentarité entre le mentor et son protégé n'existe plus. Alors, une forme de désengagement s'installe: les sentiments d'amitié, de respect et d'admiration du protégé peuvent se transformer en ressentiment ou déception; quant au mentor, les grands espoirs placés en son protégé se transformeront en acceptation des limites humaines rencontrées dans ce genre de relation et avec ses participants.

La phase de *rupture* permet un réajustement de la relation de telle sorte que le protégé devient un collaborateur indépendant.

Finalement, l'étape de *transformation* peut s'articuler de trois façons: soit que les participants s'en vont chacun dans leur direction, soit que la séparation s'avère plus difficile pour l'un que pour l'autre et crée un certain

ressentiment, soit qu'il se développe une amitié de type collégiale. Selon les sujets rencontrés par Phillips-Jones dans son étude, cette dernière façon s'est présentée fréquemment.

Carden nous fait remarquer une différence entre les conclusions de Phillips-Jones (étude auprès de femmes) et celle de Levinson (étude auprès d'hommes) quant à l'issue de la relation de *mentoring.* Elle l'attribuerait aux pratiques culturelles différentes entre les hommes et les femmes en ce sens que, dans nos sociétés, les femmes sont encouragées à développer des comportements relationnels alors que les hommes sont davantages éduqués à la compétition.

Le deuxième modèle: celui de Kram (1980,1983,1985b)

Kram, à la différence de Phillips-Jones qui avait ciblé des femmes-protégées, a fait porter son étude sur une population d'hommes et de femmes, mentors et protégés.

Elle propose quatre étapes: *l'amorce ou l'initiation, le développement, la séparation, la redéfinition.*

- la première est celle de l'amorce, " la lune de miel ", caractérisée par l'anticipation , comme expérience affective prédominante pour le protégé et pour le mentor;

- la deuxième phase commence si la confiance et le respect mutuel sont bien installés pour les deux; elle peut durer de deux à cinq ans; les fonctions psychosociale et professionnelle sont à leur apogée: le protégé développe de la compétence et de la confiance, le mentor développe une grande fierté d'avoir contribué à l'avancement de l'autre: des sentiments de support et d'engagement animent cette relation;

- la séparation, qui peut s'étaler sur une période de six mois à deux ans, marque la fin d'une relation signifiante de cette dyade; diverses réactions peuvent marquer cette période comme l'a soulevé Phillips-Jones;

- la dernière étape est celle de la redéfinition: c'est une phase critique qui, si elle est bien réalisée et acceptée conjointement, peut permettre une transformation de la relation privilégiée en une nouvelle relation; cette période d'ajustement s'accompagne souvent d'ambivalence et d'inconfort, mais la situation se replace avec le temps.

Le *mentoring* , selon Jackson (1993), semble devenir une activité importante dans le développement des carrières en Angleterre. Une étude récente réalisée par Leadbeater (1990) auprès d'organisations membres de *Industrial Society* a révélé que 44% d'entre elles prétendent offrir certains programmes de type *mentoring*. Cependant, la manière dont le *mentoring* se vit dans la pratique peut varier d'une organisation à une autre; mais, il est généralement utilisé pour décrire une situation par laquelle un gestionnaire d'expérience agit comme conseiller et guide auprès d'un plus jeune employé. L'auteur considère que la conception de Kram (1985-1986), intégrant les deux fonctions psychosociale et professionnelle ou de carrière, requiert des clarifications et à cet égard, les individus et les organisations ont le droit de trouver réponses à leurs questions (voir annexe G).

C'est dans cet esprit que nous tenterons, à partir de la réflexion de Jackson, d'apporter un point de vue complémentaire au cadre conceptuel.

3.2.3.2 Un choix pour les individus

Le mentor

Le mentoring, dans ses diverses formes, est un **moyen individuel** très précieux dans le développement d'une carrière. Selon Jackson, les individus ont besoin de disposer d'informations pertinentes pour faire des choix judicieux en ce qui concerne le genre de relation qui s'offre à eux, dans le cadre de leur développement personnel et professionnel.

Nous savons déjà que le **mentor** peut s'avérer la personne-clé agissant pour le compte de l'organisation comme guide, conseiller, parrain, et souvent promoteur du développement de la carrière du jeune. Le mentor

aide le protégé à s'intégrer à l'organisation et à développer un sentiment d'appartenance envers celle-ci. Mais ce n'est pas une action à sens unique, affirme Zey (1988), puisque le protégé aide aussi le mentor à avancer en carrière de manière très diversifiée. En effet, le protégé permet au mentor de recevoir de l'information vitale en provenance de la base, de confronter des idées et souvent de compléter des projets.

Mais qui est donc ce **mentor**? et comment le reconnaît-on?

Les principales caractéristiques du mentor telles que présentées par Houde (1991) et tirées des résultats d'une étude faite par Knox et McGovern (1988) sont: *la volonté de partager leur savoir; l'honnêteté; la compétence, la volonté de permettre la croissance ou le développement du " mentee"; la volonté de donner du feedback positif et critique; le fait d'être direct dans ses transactions.*

Houde poursuit avec une comparaison entre les caractéristiques du mentor et le profil des personnes qui réalisent leur générativité: ce phénomène attribué au mitan de la vie. Elle parle de transaction relationnelle faisant le pont entre les générations et suggère l'exploitation de ces richesses tant au plan personnel qu'organisationnel. Dans le même esprit, Tremblay (1992) considère que ce type de rôle permet aussi d'assurer une transition de carrière plus harmonieuse, un plus grand enrichissement du travail, une plus grande valorisation de l'expérience acquise et un meilleur transfert de connaissances. Agir comme **mentor** peut en plus accroître le sentiment d'accomplissement et de valeur personnelle et donner l'occasion d'assumer un rôle qui peut contribuer au succès de l'organisation. Cette forme de reconnaissance gratifie l'expérience et l'engagement loyal des individus tout en renforçant le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Le mentoré ou protégé

Comment peut-on identifier le ***mentoré*** ?

Nous présentons ici les principales caractéristiques du *mentoré* décrites par Noe (1988) comme étant des facteurs qui vont influencer le succès du développement

d'une relation de *mentoring* désignée. Ce sont: *le lieu du contrôle,* c'est-à-dire que l'individu croit qu'il est maître de sa performance et de son développement et que cela n'est pas l'effet de la chance ou du hasard; *l'engagement dans le travail,* i.e. l'importance que la personne accorde à son travail, l'enthousiasme qu'elle y démontre eu égard aux autres activités; *la planification de carrière,* i.e. que l'individu connaît ses forces et ses faiblesses, a précisé ses intérêts et ses ambitions, a recueilli des informations et a défini ses objectifs; *l'importance des rapports ou relations humaines,* i.e. que la personne privilégie, encourage et croit dans les relations interpersonnelles au travail; *la composition hétérogène (homme-femme) de la dyade du mentoring,* i.e. qu'il y aurait risque d'échec lié aux préjugés connus à l'effet que l'interaction entre les personnes du même sexe seraient davantage privilégiées dans les organisations que celle entre personnes de sexe opposé et cela, afin d'éviter les occasions de développement de rapports sexuels qui pourraient avoir des effets négatifs pour les personnes et l'organisation; *la qualité de l'interaction et le temps passé avec le mentor,* i.e. que le protégé doit pouvoir interagir et diposer de temps avec le mentor pour discuter de divers aspects concernant son développement personnel et professionnel.

Au moment d'identifier des futurs protégés dans le cadre de l'implantation d'un programme formel ou informel de *mentoring,* une organisation pourrait tirer profit des caractéristiques utilisées par Noe dans son étude menée dans le secteur de l'éducation auprès de la *National Association of Secondary School Principals.*

Pour sa part, Fagenson (1989), dans une étude visant à évaluer les avantages du *mentoring* tels que perçus par les individus, a découvert que les *mentorés* semblent avoir davantage d'occasion d'avancement, de reconnaissance, de satisfaction et de promotion que les individus n'ayant pas bénéficié de *mentoring.* L'étude a aussi démontré que les individus occupant déjà des fonctions à un niveau supérieur ont profité davantage d'occasions de changement et ont éprouvé une plus grande satisfaction au travail que les personnes occupant des postes à des niveaux inférieurs. Cependant, il importe de mentionner que l'étude n'a pas relevé de différence entre le sexe des répondants et les avantages qu'ils ont tirés du *mentoring* ; conséquemment, le *mentoring* semble dégager des

effets positifs égaux tant pour les femmes que pour les hommes, en terme de résultats individuels sur les carrières.

Les femmes

Pour les femmes, le processus de *mentoring* semble plus critique que pour les hommes. Pourquoi? McKeen et Burke (1989) s'appuient sur deux études pour justifier cette assertion. L'étude de Henning et Jardim (1977) rapporte que toutes les femmes managers qui ont réussi avait un mentor masculin qui a joué des fonctions signifiantes dans leur carrière. De plus, Morrison, White et Van Velsor (1987) explique que parmi les soixante-seize (76) femmes occupant des fonctions supérieures parmi les plus élevées aux Etats-Unis, 100% de celles qui ont atteint des sommets ont obtenu de l'aide d'une personne au-dessus d'elle. Les femmes qui n'ont pas réussi à atteindre des niveaux élevés ont signalé qu'elles n'avaient pas obtenu d'aide et éprouvait des difficultés d'adaptation.

Or, comme le disent si bien McKeen et Burke, une des fonctions remplies par les mentors est d'aider leurs *mentorés* à apprendre leur métier et à s'adapter aux attentes de l'organisation.

Trouver un *mentor* peut s'avérer spécialement difficile pour une femme. Dans sa revue de la littérature, Noe (1988) a identifié des barrières potentielles à l'établissement de mentoring entre personnes du sexe opposé; ce sont: le manque d'accès aux réseaux d'information, le *tokénisme* (accès à des carrières traditionnelles), les stéréotypes, les pratiques de socialisation, les normes régissant les relations entre personnes de sexe opposé, le manque de confiance dans le pouvoir de la base. Ces barrières ne sont pas sans comporter des conséquences pour les femmes elles-mêmes et pour les organisations.
Pourtant, la littérature suggère qu'une des variables pouvant influencer positivement les facteurs de stress chez les femmes, c'est le *mentoring*. Car la relation de *mentoring* a le pouvoir de réduire ce stress en accroissant la confiance en soi du *mentoré*, la prévenir quant au stress de carrière et lui suggérer des moyens de composer avec le stress. En conséquence, il est important que les organisations, visant à promouvoir l'accès des femmes à des fonctions managériales de

niveau supérieur, considèrent l'établissement de programme formel de *mentoring* comme un moyen privilégié pour atteindre cet objectif.

Selon Jeruchim et Shapiro, plus les femmes auront de relations diverses de *mentoring,* plus leurs carrières en bénéficieront et plus elles se développeront personnellement. Cependant, elles doivent accepter que, pour le moment, elles sont politiquement désavantagées et qu'un *mentor* typiquement masculin peut être politiquement un allié. Aussi, le *mentoring* peut-il aider les femmes à percer le réseau fermé des hommes!

Les femmes mentors

Si, comme l'affirment Jeruchim et Shapiro (1992), le fait de devenir *mentor* s'avère la dernière étape du processus de *mentoring,* il est fondamental que des femmes arrivent à jouer ce rôle dans nos organisations.

Traditionnellement et jusqu'à tout récemment encore, la plupart des postes de gestion supérieure dans les organisations étaient occupés par des hommes. Il s'en suivait donc que la majorité des *mentors* était alors des hommes.

Dans sa récente revue de la littérature sur les femmes et le mentoring, Noe (1988) a souligné que la disponibilité de *mentorship* pour les femmes n'a pas suivi le rythme concordant avec le nombre croissant de femmes requérant des *mentors.*

Pour leur part, McKeen, Burke (1989) mettent les femmes en garde quant aux difficultés potentielles reliées à une expérience de *mentoring* qui serait le prolongement de la structure patriarcale. Les auteurs rappellent que, dans notre société, la dymanique homme-femme reflète encore un pouvoir inégal et on peut se demander si une relation homme-mentor et femme-protégée peut dominer ce phénomène et quand même permettre à la protégée de se développer, de s'épanouir et même éventuellement de se séparer de son *mentor.* La présence de cette inégalité sociale peut empêcher le *mentorship* de fonctionner, à moins que les deux parties ne comprennent très bien qu'il s'agit d'un moyen pour répondre à des besoins et atteindre des résultats.

De plus, les femmes mentors assurent bien le rôle de modèle pour les femmes protégées parce qu'elles peuvent mieux comprendre les motifs de stress auxquels les jeunes femmes font face comme la discrimination, les stéréotypes, l'interface famille-travail... .

À cet égard, Guay (1992) rapporte le témoignage d'une femme cadre qui dit accorder beaucoup d'importance au rôle de mentor au mitan de la vie, ayant souffert de n'avoir pu bénéficier de " *modèle féminin* " au début de sa carrière. Aussi, n'hésite-t-elle pas jouer ce rôle de " *conseil* " alors qu'elle a atteint la quarantaine et se " *sent plus à l'aise dans ce rôle qu'avant* ".

En conclusion de leur étude, Jeruchim et Shapiro (1992) affirment que les femmes doivent redéfinir le *mentoring* dans leurs propres termes afin de rejoindre leurs besoins dans une perspective nouvelle et audacieuse. Les femmes doivent, plutôt que de tenter d'adapter le modèle masculin, **créer un nouveau modèle** susceptible de combler leur potentiel propre. Les femmes possèdent tous les éléments pour devenir mentors; en effet, elles ont beaucoup d'habiletés à développer des relations interpersonnelles, à établir des consensus tout en alimentant et en supportant les autres. Dans leur développement, les femmes ont des cheminements fort complexes. Mais elles mettent à contribution leur expérience personnelle, leur créativité et leur talent dans leur milieu de travail. Donc, pour les femmes, l'expérience de *mentoring* doit refléter toutes les facettes de l'existence: soit vingt, trente, quarante et même cinquante ans, dépendant à quel moment elles viennent ou reviennent sur le marché du travail et quand elles débutent leur famille. Le fait d'avoir des mentors à différentes étapes de leur vie peut répondre à des besoins différents à chaque décade et la chance de pouvoir recourir à des femmes mentors devrait les rejoindre encore plus dans leur démarche personnelle et professionnelle.

3.2.3.3 Un choix pour les organisations

Un programme formel

Plusieurs organisations ont, à un moment ou à un autre, tenté d'implanter un programme formel de *mentoring* afin de capitaliser sur les aspects potentiels de développement d'une telle relation.

Dans les programmes formels de *mentoring* , des individus sont jumelés à un mentor.

Une étude intéressante, réalisée aux États-Unis par Noe (1988) auprès d'administrateurs scolaires, a permis d'évaluer le succès d'un programme de *mentoring* dans lequel des mentors étaient désignés pour accompagner des *mentorés* dans leur organisation.

Cette étude visait à examiner l'influence des traits de caractère du protégé, la composition de la relation de mentoring selon le sexe, la qualité de la relation et la quantité de temps dont a bénéficié le protégé en regard de son développement psychosocial et professionnel.

Dans cette organisation, les *mentorés* ont été jumelés à un *mentor* dans le cadre d'un programme de formation développé dans le but de faciliter l'évolution professionnelle et psychosociale des éducateurs.

L'auteur avait conçu un instrument pour évaluer l'importance accordée par les mentors aux résultats obtenus par les protégés dans leur développement psychosocial et professionnel.

Les protégés ont rapporté avoir bénéficié, dans leur relation avec leur mentor, de nombreux avantages au niveau psychosocial, mais avoir obtenu moins de résultats au niveau de leur avancement de carrière.

Au niveau psychosocial, ils ont noté très positivement la qualité du temps passé en présence du mentor.

À la grande surprise de l'auteur, les mentors, jumelés à des protégés du sexe opposé, ont rapporté que ces protégés ont profité davantage de la relation que ceux qui étaient du même sexe que les mentors. Noe fournit une explication à ce phénomène par le fait que dans ces cas, les protégés travaillent plus fort pour que réussisse la relation eu égard aux préjugés et aux effets négatifs que pourrait engendrer une relation mentor-protégé de sexe opposé. Il semble que les femmes profitent davantage du mentoring dans le cadre d'un programme formel que les hommes et ce, peut-être à cause du fait qu'il y a peu de mentors disponibles pour les femmes.

Les organisations souhaitant implanter un programme formel de *mentoring* devraient prendre en compte les principales conditions de réalisation que suggèrent Jackson (1993) et Burke (1989) dans la foulée des résultats de l'étude conduite par Noe (1988).

-- La *confidentialité* : la relation doit être confidentielle et cela est très important que le protégé croit qu'elle l'est effectivement;

-- le *choix des mentors* : les mentors doivent être motivés à participer à cette relation et prêts à se rendre disponibles; ils ont aussi besoin d'être bien informés du fonctionnement réel de l'organisation;

-- la *formation* : les mentors et les protégés doivent tous les deux être préparés. La formation ne devrait pas consister en la remise d'un livre d'instructions sur le mentoring à l'intention du mentor. Elle devrait, par exemple, fournir l'occasion aux mentors d'échanger sur leurs expériences à ce sujet. La formation des protégés est liée à l'engagement que démontre l'organisation pour le mentoring et suppose des attentes claires pour la relation de mentoring;

-- le *jumelage mentors et mentorés:* ce processus très important exige soin et délicatesse; certains pairages ne fontionneront pas; on doit donc prévoir des façons de pemettre aux parties d'annuler cette entente sans trop de dégât;

-- *tous n'ont pas besoin d'un mentor*: les programmes formels désignent des personnes aux mentors; cependant, il faut savoir que certains protégés demanderont très peu à leurs mentors;

-- *un programme bien défini* formellement et activement supporté par tous les paliers de gestion;

-- *une formation et un développement* pour favoriser une prise de conscience et une compréhension du mentoring et de son rôle dans le développement de carrière;

-- *la création ou la modification des structures organisationnelles* pour soutenir le comportement souhaité;

-- *un programme continu de soutien et de rétroaction* pour ceux qui sont engagés dans le mentoring afin

d'encourager le succès, de gérer les problèmes et de procéder à des ajustements sur une base régulière.

Il semble donc que cette organisation a tiré de grands avantages de l'implantation de son programme formel de *mentoring* et ce, tout autant pour les mentors que pour les protégés. Ainsi, les mentors ont profité des échanges avec du personnel plus jeune et de leur préparation à jouer ce rôle. Le *mentoring* semble avoir encouragé les protégés à assumer une plus grande responsabilité dans leur développement personnel de carrière.

Une organisation qui pense à mettre sur pied un programme de *mentoring* doit prévoir un large éventail d'activités, si elle veut davantage s'appuyer sur les principes mis de l'avant par Kram plutôt que ceux de Levinson (1978) ou de Kanter (1977) et qui préconisent une approche intégrée, comme nous l'avons déjà expliqué précédemment.

Dans la pratique, plusieurs avenues doivent être considérées. Jackson (1993) rappelle, cependant, que la mise en place d'un programme formel de *mentoring* est une des façons les plus systématiques, pour une organisation, d'assurer aux nouveaux employés le support dont ils ont besoin.

Pour sa part, Zey (1988) mentionne deux exemples dans le secteur de l'éducation où des programmes formels de *mentoring* ont été implantés, soit en Australie et à New York où, dans des systèmes scolaires publics, l'on a assigné des mentors à de nouvelles recrues afin de les aider à maximiser leur potentiel.

Il souligne le fait que le milieu des affaires sait depuis déjà longtemps que le *mentoring* rapporte de nombreux bénéfices pour les entreprises qui le mettent de l'avant. Les principaux avantages connus sont le développement des gestionnaires et la préparation de la relève managériale. Le *mentoring* permet aussi l'accroissement de la productivité, réduit les changements de personnel, accroît la communication entre les divers paliers et secteurs de l'organisation. De plus, comme les mentors facilitent, par leurs actions et leurs attitudes, l'intégration des protégés dans l'organisation, ceux-ci développent plus rapidement un sentiment d'appartenance à l'organisation.

L'auteur prétend aussi que les entreprises qui veulent tirer avantage de ce type de rapports ont établi des programmes formels de *mentoring* qui lient des cadres supérieurs à des jeunes employés.

Ces programmes prennent diverses formes et se distinguent par leur durée, leur méthode de sélection, leur jumelage et les objectifs visés.

Le programme le plus structuré pourrait aller jusqu'à exiger que le mentor et son protégé se rencontrent à périodes fixes et faire en sorte que les jeunes employés soient présentés et mis en relation avec la direction supérieure et ce, afin de leur permettre de s'approprier les valeurs et les normes caractérisant la culture organisationnelle. Zey insiste sur le fait que les programmes de *mentoring* démontrent l'intérêt et l'attention que l'organisation porte au bien-être de ses employés.

Des programmes informels

Compte tenu des nombreuses réserves apportées par plusieurs auteurs déjà précités tels Kanter (1977), Missirian (1982), Clawson (1985) et Kram (1985b-1986) quant à l'implantation exclusive de programmes formels de mentoring, nous avons regardé avec attention l'approche préconisée par **Kram** et appelée ***constellation.*** (voir figure A)

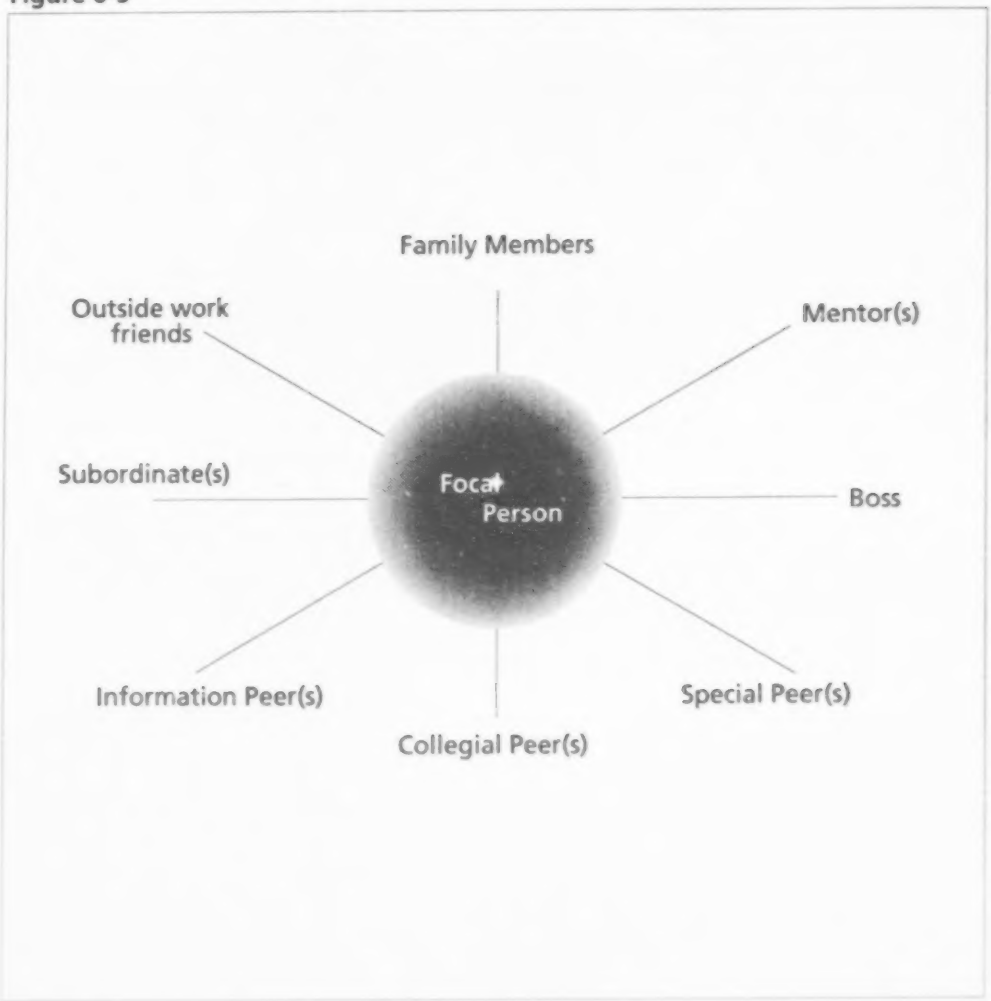
La relation de type *constellation* définie par Kram s'appuie sur les ***fonctions de mentoring*** (voir annexe G) que l'auteure a elle-même précisées, en distinguant les aspects reliés au développement de la carrière et ceux reliés au domaine psychosocial touchant l'individu.

Le concept de relation de type *constellation* est introduit pour prendre en compte l'éventail des relations avec les séniors, les juniors et les pairs qui peuvent jouer des fonctions de *mentoring*.

Figure A

The Relationship Constellation

Figure 6-5



Source: Kram, Kathy E., 1986, Mentoring at work, p 149

Kram et Isabella (1985) ont décidé de procéder à une enquête pour déterminer des méthodes alternatives au *mentoring* formel et ce, en réponse au fait que plusieurs individus n'ont pas réussi à établir une relation signifiante avec des collègues séniors et, de plus, que certaines alliances de *mentoring* se sont brisées dans le temps à cause de changements dans les besoins personnels ou de circonstances intervenues dans l'organisation. Cette étude a indiqué que la relation avec les pairs varie selon chaque étape de carrière; non seulement la relation avec les pairs permet-elle d'actualiser une variété de fonctions attribuées au *mentoring*, mais aussi d'utiliser les thèmes dominants qui les caractérisent autant que leur relative importance sur le développement des individus.

La relation de type *constellation* constitue l'éventail des relations avec les supérieurs, les pairs, les subordonnés et, à l'extérieur du travail, la famille et les amis qui apportent du support au développement personnel en tout temps. Cela réflète le fait que les fonctions de *mentoring* sont fréquemment concrétisées dans différentes relations plutôt que dans une seule.

Bien qu'une relation avec un mentor hiérarchique peut paraître offrir les plus grandes possibilités de carrière et de développement psychosocial, il semble aussi possible que les relations avec les pairs offrent plusieurs occasions d'engager une relation caractérisée par une grande réciprocité d'échanges.

La relation de type *constellation* n'est pas statique et évolue selon les besoins des individus et les changements organisationnels. Ce concept élimine la conception erronée qui prétend que le *mentoring* est renfermée dans une seule relation hiérarchique.

De plus, le concept implique que le caractère et les qualités des alliances de *mentoring* varient avec l'âge et les étapes de carrière, avec le contexte organisationnel et avec le caractère unique de chaque individu.

Enfin, cette vision complexe suggère que, pour comprendre le rôle du *mentoring* sur les carrières des individus ou sur la performance et le développement des ressources humaines d'une organisation, il faille réaliser

une évaluation périodique des facteurs qui contribuent à la formation de ces alliances " développementales ".

Résumé

Le *mentoring* , cette relation privilégiée entre deux personnes de même sexe ou de sexe opposé, souvent d'âges différents, se caractérise par deux pôles de développement: les fonctions professionnelles ou de carrière et les fonctions psychosociales ou de compétence et d'efficacité. Puisant ses origines dans la mythologie grecque, cette relation peut être unique ou multiple et varie selon les besoins des personnes. Le *mentoring* peut se vivre en début de carrière, à la mi-carrière ou en fin de carrière. D'une durée variable, la relation franchit diverses étapes et s'avère généralement positive et enrichissante pour les deux parties: *le mentor* et le *mentoré*. Il n'existe pas de modèles exclusifs, mais plusieurs types d'alliances, tels que présentés par Kram (1986), dans son modèle dynamique" *The Relationship Constellation* " ou relation de type constellation. Les individus peuvent eux-mêmes prendre l'initiative de se trouver des mentors dans leur environnement personnel ou professionnel; par ailleurs, les organisations peuvent implanter des programmes de mentoring pour les cadres et futurs cadres de la relève, avec la contribution très étroite des cadres hiérarchiques formés à cet effet et avec l'appui indispensable de la haute direction.

3.3. LA MISE EN PLACE DE LA GESTION ORGANISATIONNELLE DE LA RELÈVE: *UN MODELE INTÉGRÉ*

3.3.1 Un modèle intégré

Pour inspirer la mise en place de la gestion organisationnelle de la relève, nous avons, suite à la revue de la littérature et l'analyse de divers modèles conceptuels, adapté un modèle intégré (voir figure B). Ce modèle reflète les **perspectives organisationnelle** et **individuelle** (Tremblay et Roger, 1992) de la gestion de la relève. Cette gestion doit prendre en compte les valeurs sociétales caractérisant **l'environnement externe** (Bélanger, 1993) de l'organisation la conviant à un nouveau modèle; elle doit aussi se saisir des valeurs véhiculées à l'**interne** par l'organisation elle-même.

Ces valeurs, circulant (noter le cadre pointillé) à l'intérieur de l'organisation et traduisant sa culture, sont transmises à travers des approches décentralisatrices et dirigées vers le client; elles influencent les gestionnaires et ces derniers, à leur tour, doivent amener leurs équipes d'employés à se les approprier.

Les individus, évoluant dans une organisation démontrant une **vision stratégique,** (Bélanger 1993) i.e. une approche prévisionnelle (Barnabé et Girard, 1987) en regard de ses ressources humaines, adoptent une **approche participative** (Tremblay et Roger, 1992); les **besoins** définis de l'organisation rejoignent les **aspirations** des individus qui l'animent et c'est l'appariement de ces deux éléments qui fait la force de la relève.

Alors que les **individus** s'appliquent à planifier leurs carrières par une recherche d'informations et un engagement dans une formation initiale ou continue, l'**organisation** voit à la gestion des carrières de ses employés en leur fournissant de l'information et des opportunités de formation susceptibles de répondre à leurs besoins immédiats et futurs. Un **lien opérationnel** (Bélanger 1988) doit absolument assurer l'intégration (Tremblay et Roger, 1992) de ces deux forces.

L'organisation assure une **fonction professionnelle**, par ses programmes et l'individu prend charge de la dimension **psychosociale** de son développement à travers diverses pratiques. Ces deux fonctions (Kram 1985b, 1986), constituantes de la relation de ***mentoring***, invitent l'organisation à identifier des **mentors** habilités à jouer ce rôle et les individus à se trouver un ou des mentors et à devenir des **mentorés** dynamiques faisant partie de la relève organisationnelle.

Au coeur de ce modèle intégré, se trouve le concept de **réconciliation** (Wils et Guérin, 1990) illustrant l'attitude de l'employeur en matière de carrière qui, dans une perspective prévisionnelle, concilie gestion organisationnelle et planification individuelle des carrières et favorise la pratique du ***mentoring*** à la faveur d'une **relève** de qualité.

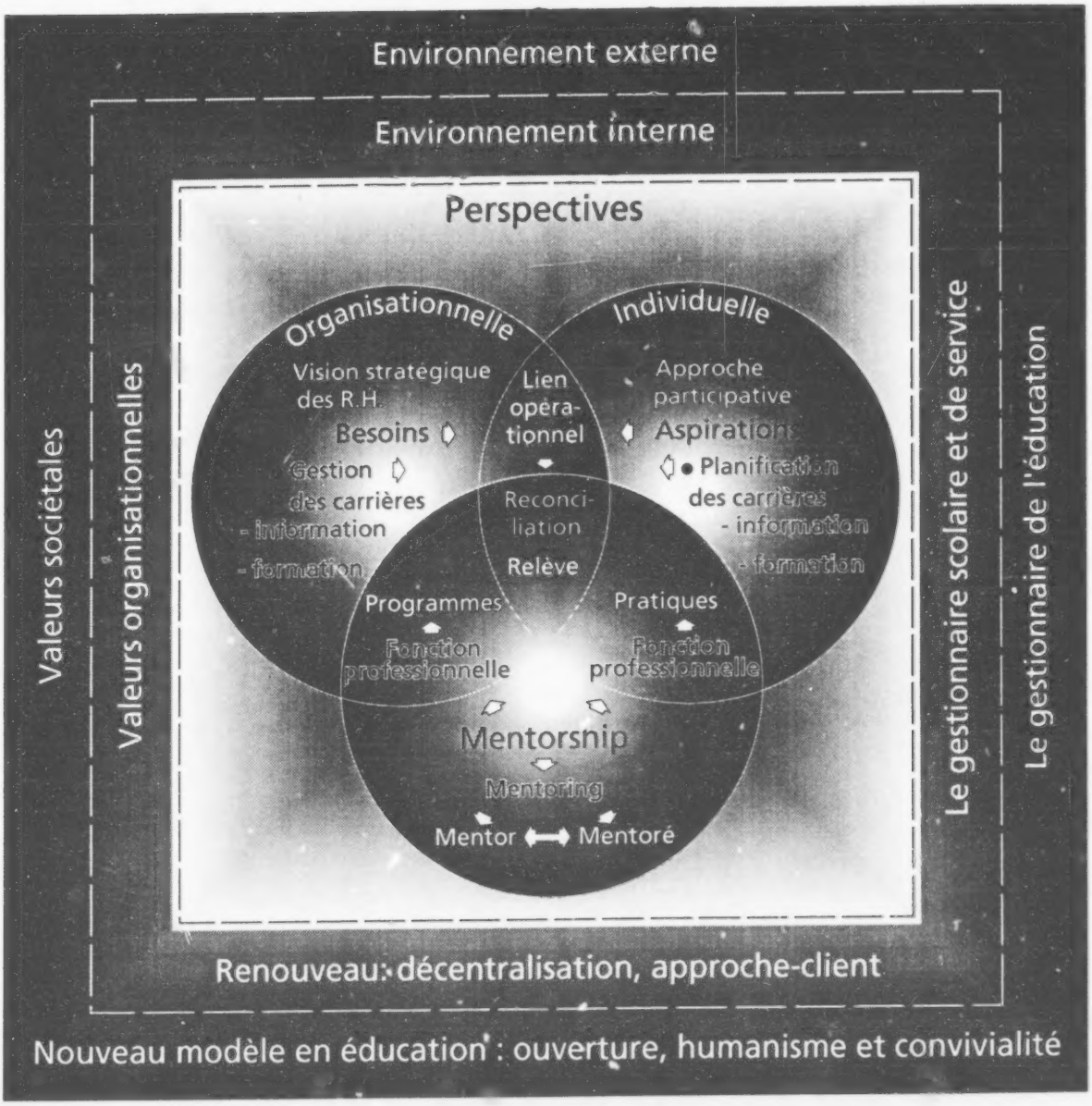
3.3.2 Le modèle intégré

La figure B illustre le modèle intégré. (voir page suivante)

Figure B

La gestion organisationnelle de la relève des cadres

Modèle intégré



Inspiré de.. Kram (1985b-1986), Barnabé et Girard (1987), Bélanger (1988), Chao et Malik (1988-1993 Guérin et Wils (1990-1992), Tremblay et Roger (1992), Jackson (1993).
Adapté par.. Lavoie-Gauthier (1994).

4. MÉTHODOLOGIE

4. MÉTHODOLOGIE

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter la méthodologie utilisée pour recueillir les informations en regard de l'étude exploratoire menée à la CECM.

Nous y exposons les motifs qui ont influencé le choix des méthodes de collecte utilisées. Nous indiquons les documents consultés et nous décrivons la méthode de collecte de données retenue et le traitement apporté; enfin, après avoir précisé le choix de l'échantillon, nous identifierons les limites de l'étude.

4.1 LES MOTIFS

L'objet de cette étude exploratoire nous amène à prendre en considération des facteurs reliés à la conjoncture particulière prévalant dans l'organisation au moment de l'étude, aux caractéristiques de la population ciblée et à la pertinence des méthodes utilisées.

Les cadres des écoles et des services de la CECM vivent présentement, comme nous l'avons déjà souligné, l'implantation d'un renouveau administratif: ils y sont très concernés et cela leur demande énormément de temps, d'énergie et d'adaptation.

Cette population visée par l'étude se distingue à divers égards par son appartenance à des associations spécifiques et les processus de sélection qui appuient leur promotion. D'une part, les cadres scolaires sont regroupés en association connue sous le nom de l'Association des Directions d'école de Montréal (ADEM) tandis que les cadres de services sont représentés par l'Association des Cadres de la CECM (ACCECM). D'autre part, pour occuper une fonction de direction ou de direction adjointe d'école ou de centre, les personnes sont soumises à un concours en plusieurs étapes en vue d'être admises sur une liste d'admissibilité pour une durée de trois ans. Elles doivent ensuite se présenter à des entrevues pour des postes affichés; les cadres de services, quant à eux, sont sélectionnés, par le biais d'un affichage à l'interne ou à l'externe, en conformité avec des critères et sont soumis à une entrevue.

Finalement, tant les cadres scolaires que ceux des services sont fréquemment sollicités pour répondre à des questionnaires et participer à des entrevues de toutes sortes. Par ailleurs, nous savons qu'ils sont beaucoup moins souvent invités à participer à des échanges sur des sujets d'intérêts personnels et professionnels.

Conséquemment, après avoir discuté de ces aspects avec notre mandant, nous avons convenu de privilégier une approche dynamique et interactive, compte tenu du fait que tous les informateurs sont impliqués personnellement dans le problème à l'étude, soit comme futur(e)s cadres, soit comme cadres en exercice, parvenu(e)s ou non au mitan de la vie.

La méthode retenue est donc celle du groupe de discussion *(focus group)* et les objectifs fixés en lien avec cette méthode sont les suivants:

- **premier objectif:** nous assurer de recueillir les points de vue de futurs cadres et ceux de cadres en exercice.

Par la revue de la littérature présentée au chapitre précédent, nous avons observé l'importance accordée à la gestion des carrières et de la relève dans une vision stratégique des ressources humaines mise de l'avant par une organisation. C'est pourquoi, nous verrons à recueillir l'opinion de ces groupes et ce, en nous appuyant sur le cadre de référence qui précède.

- **deuxième objectif:** nous assurer de rejoindre autant de femmes que d'hommes dans tous les groupes rencontrés.

La littérature recensée nous a permis de constater l'écart encore existant entre les femmes et les hommes dans l'accès à des postes supérieurs de gestion. De plus, des auteurs ont distingué les cheminements de carrières spécifiques aux hommes et aux femmes ainsi que leurs réseaux propres d'aide et d'influence.

- **troisième objectif:** faire en sorte que la méthode retenue, celle du groupe de discussion, favorise une collecte de données permettant d'aller chercher toutes les informations utiles au mandat confié par l'organisation.

Comme l'étude porte sur des perceptions, des expériences et des attentes, cette méthode nous permettra de consolider notre base théorique et de saisir des dimensions concrètes du problème autour desquelles nous pourrons générer des hypothèses de travail et dégager enfin des pistes d'interventions susceptibles de répondre aux attentes organisationnelles.

4.2 LES PERSONNES ET LES DOCUMENTS CONSULTÉS

Les personnes

Tel que convenu avec le mandant, nous avons rencontré personnellement le directeur du Service des ressources humaines de la CECM en compagnie de la responsable du perfectionnement des cadres pour connaître leurs attentes en regard de cette étude et vérifier leur intérêt à collaborer à sa réalisation. Ces rencontres nous ont permis de préciser notre devis et de rejoindre leurs préoccupations en matière de carrière et de relève et ainsi mieux saisir tous les aspects du mandat qui nous a été confié.

De plus, nous avons acheminé une demande écrite d'appui adressée aux deux présidents (voir annexes I, J,) des associations professionnelles des directions d'écoles (ADEM) et des cadres de services (ACCECM).

Les documents

Nous avons consulté divers documents produits par la CECM, le Ministère de l'éducation du Québec (MEQ), La Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des cadres scolaires du Québec concernant des politiques de gestion du perfectionnement des cadres, des programmes de formation initiale ou d'accès à la fonction ou d'introduction à la fonction des futures directions d'établissement scolaire et de perfectionnement ou de formation continue pour les gestionnaires en exercice. Nous avons aussi revu la programmation offerte par l'ENAP à ce sujet (PIGE ou PIGEP) ainsi que celle de la Faculté d'éducation de l'université de Sherbrooke (PIDEC). Nous avons aussi pris connaissance d'un MÉMOIRE du MEQ intitulé l' *accès à la fonction de direction d'établissement scolaire.* Ce mémoire, en date du 13 avril 1993, a été préparé par un comité d'étude composé de représentants d'une dizaine d'associations québécoises concernées. Il avait pour objet, d'une part, d'informer le Bureau du sous-ministre sur l'état de l'accès à la fonction de direction d'établissement scolaire et, d'autre part, d'amener le BSM à se prononcer sur la pertinence de procéder à l'élaboration d'une politique d'accès à la fonction de direction d'établissement scolaire. Ce dossier présente un intérêt certain pour quelques volets de notre étude, d'autant plus que les programmes actuels de la CECM sont consignés dans ce rapport. Nous avons particulièrement apprécié un document, placé en annexe III-B à ce mémoire

faisant état des *exigences d'entrée en fonction* requises dans les différentes provinces canadiennes et dans cinq autres pays.

À la lecture de ces documents, nous avons constaté qu'en général, les organismes offrent des programmes permettant aux nouveaux gestionnaires des écoles de bénéficier d'une introduction à la fonction et quelquefois d'une offre de pairage; de plus nous avons noté l'existence de programmes d'activités de mise à jour pour les gestionnaires scolaires et de services incluant les colloques annuels propres à chacune des associations. Nous avons aussi retenu la démarche entreprise par MEQ et apprécié la pertinence de cette étude tant au niveau des informations recueillies que des pistes d'action proposées. À ce propos, l'attention portée à la gestion renouvelée de l'éducation, à la formation de la relève et à la nécessité d'adopter de nouvelles orientations, de développer de nouveaux programmes, rejoint plusieurs éléments relevés lors de la revue de la littérature au chapitre précédent.

4.3 LA COLLECTE DES DONNÉES

Tel que souligné précédemment, nous avons choisi le **groupe de discussion** comme méthode principale de collecte de données. Selon Geoffrion (1992, p. 311), le groupe de discussion est "*une technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée sur un sujet particulier*".

Cette méthode présente des avantages et des inconvénients. Les principaux avantages se dégagent du fait que les questions proposées sont ouvertes, qu'il y a place pour une interaction contrôlée entre les participants, que l'animateur peut s'assurer de la compréhension commune des questions, que le nombre de participants est réduit, que le commanditaire peut observer les groupes de discussion, que la méthode est flexible et que finalement, on peut obtenir rapidement des résultats.

Les principaux désavantages que cette méthode peut comporter touchent le recrutement des participants vu l'échantillon potentiellement aléatoire, le style d'animation vu les risques d'influence de l'animateur et la dynamique de groupe, vu le manque potentiel de contrôle de l'animateur et la présence de certains éléments négatifs.

4.3.1 Le guide de discussion

Selon Geoffrion (p.321), le guide de discussion "*résume les principaux thèmes, indique l'ordre provisoire et la durée approximative de la discussion sur chaque sujet.*" Il sert de repère général et le plan ne doit pas être trop chargé afin de demeurer souple et ainsi laisser place à l'exploration d'un aspect intéressant mais non prévu.

Le guide prévoit trois phases; la première, l'introduction, servant à faire connaître les personnes, à présenter le déroulement de la rencontre, à expliquer la raison de l'enregistrement et la présence d'observateurs; la deuxième, la discussion, visant à faire échanger les participants sur les différents thèmes prévus; la troisième, la conclusion pour laisser place à des questions supplémentaires, pour consulter les observateurs et pour remercier les participants de leur contribution.

4.3.2. Les thèmes prévus et les questions suggérées

Le guide de discussion a été développé pour aller chercher le maximum d'informations sur les perceptions, les expériences et les attentes des futurs et actuels gestionnaires scolaires et de services concernant la gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM. Il se veut structuré, souple et incitatif.

Ce guide, (voir annexe M), est construit selon les assises du modèle théorique retenu. Outre le premier volet recherchant des informations d'ordre général, les autres thèmes se présentent comme suit:

- **la gestion de l'éducation:** un modèle humain, ouvert et convivial;

- **la gestion des ressources humaines:** un modèle à vision stratégique: lien opérationnel entre les besoins individuels et organisationnels;

- **la gestion des carrières et de la relève:** un modèle intégré ralliant démarche individuelle et organisationnelle planifiée;

- **le mentoring;** un modèle éclaté, formel et informel, expérientiel, spontané ou structuré, conscient ou inconscient.

Le contenu du guide de discussion (thèmes et questions-déclencheurs) a été soumis à la consultation du service des ressources humaines afin d'en vérifier la pertinence et l'importance à y accorder.

Les thèmes de discussion et la fiche de renseignements à compléter ont été transmis aux participants en même temps que la lettre d'invitation accompagnée d'une demande de réponse à participer à un groupe de discussion relié à cette étude. C'est par le courrier interne que ces documents (voir annexes K,L,M) ont été acheminés aux participants et la réponse à l'invitation s'est faite par transmission téléphonique ou télécopiée. Un rappel verbal a été signifié à tous les participants la veille de la rencontre de chacun des groupes.

4.3.3. L'animateur

L'animateur joue un rôle très important dans la conduite des groupes de discussion. Il donne le ton à la rencontre et contrôle la situation pour atteindre les objectifs visés. Il démontre une attention soutenue, demeure neutre tout en cherchant à bien comprendre les interventions des participants. Il impose son style et voit à assurer le bon déroulement de la rencontre. Selon Geoffrion (p.325), le " *style non directif est plus approprié dans le cas d'une recherche exploratoire, lorsque l'on désire établir de nouvelles hypothèses, des idées et des bases stratégiques* " et aussi amener les participants à partager des impressions et des expériences personnelles signifiantes.

La personne retenue pour agir comme animatrice des groupes de discussion possède de l'expérience, affiche des compétences, est au clair avec l'objectif visé et connait bien le sujet à discuter.

4.4 LE CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

4.4.1 Les groupes

Pour bien répondre à l'objectif de recueillir des informations auprès des futurs et des actuels cadres d'écoles et de services, nous avons choisi un échantillonnage par catégorie. Quatre groupes distincts forment cet échantillon.

Le premier groupe est formé des **futurs cadres scolaires,** soit des personnes dont les noms apparaissent sur la liste d'admissibilité des directions adjointes de décembre 1993. Elles sont déjà en promotion temporaire dans une école ou un centre ou encore en attente d'une offre.

Le deuxième groupe est constitué de **directions adjointes d'école** ou de centre. Ces personnes bénéficient d'une promotion régulière, ont obtenu leur probation ou sont en voie de l'obtenir.

Le troisième groupe est composé de **directions d'école** ou de centre. Ces personnes sont aussi en promotion régulière et ont complété leur probation ou sont sur le point de le faire. Elles sont affectées aux secteurs jeune ou adulte ou aux deux à la fois.

Le quatrième groupe regroupe des **cadres de services.** Ce sont des personnes qui occupent des fonctions de coordonnateur ou de directeur. Elles sont en promotion régulière et ont complété leur probation ou sont en voie de le faire. Elles sont affectées au centre administratif ou dans un regroupement, pour les secteurs jeune ou adulte ou les deux à la fois.

Chaque groupe est en soi homogène, de par les fonctions occupées et de par le rattachement aux associations; il comprend autant de femmes que d'hommes et ce, pour répondre à notre deuxième objectif.

4.4.2 La structure du groupe

Afin d'assurer la participation d'individus pouvant nous fournir des informations pertinentes au thème de l'étude, nous avons convenu avec le directeur général et une cordonnatrice du services des ressources humaines de la composition des groupes de discussion. C'est à partir des listes officielles de la CECM que le recrutement de **douze (12) personnes par groupe** s'est fait; constitué d'un nombre égal d'hommes et de femmes d'expériences diversifiées, le groupe reflète les divers types de services (services centraux ou regroupementaux) et d'écoles (niveaux primaire, secondaire et adulte, écoles spéciales et formation professionnelle) du secteur français de la CECM. Comme nous avons formé quatre (4) groupes, c'est un total de **quarante-huit (48) personnes** qui ont été personnellement invitées à participer (voir tableau 1 au sujet de la formation des groupes).

4.5 LES LIMITES DE L'ÉTUDE

Comme il s'agit d'une étude principalement qualitative, les informations recueillies sont de l'ordre des perceptions et des opinions et sont fondées sur l'expérience des participants. De plus, la méthode employée, celle du groupe de discussion, favorisant les échanges d'idées et le partage du vécu des individus, s'avère riche, dynamique et interactive. Les tendances alors dégagées des discussions ne peuvent donc pas constituer une généralisation à l'ensemble des personnes constituant les catégories d'employés ciblés et ne peuvent finalement dresser un portrait statistiquement représentatif. Si cela s'avère nécessaire à la poursuite du dossier, l'organisation pourrait éventuellement compléter par une étude quantitative sur le sujet.

Le contexte dans lequel se situe la présente étude constitue une autre limite: en effet, il peut exercer une influence parfois négative pour le sujet compte tenu du climat organisationnel quelque peu perturbé dans lequel évoluent les gestionnaires, depuis la mise en place du renouveau administratif à la CECM en juillet 1993. De plus, comme ces personnes occupent des fonctions exigeantes et ont un emploi du temps très chargé, il s'avère parfois difficile de les regrouper à un même moment, malgré leur intérêt pour le sujet.

Le résultat de ces groupes de discussion fournira des éléments significatifs pour permettre au mandant de connaître la vision, les expériences, les appréhensions, les besoins et les attentes de ses actuels et futurs cadres par rapport à une éventuelle implantation d'une politique de gestion organisationnelle de la relève et de la mise en place de programmes de *mentoring* .

Le fait que cette étude soit réalisée dans le seul cadre de la CECM nous incite à souligner que ses résultats ne devraient être appliqués qu'avec réserve à d'autres organisations. Il importe aussi de noter qu'au moment de l'étude, l'auteure occupe un poste de cadre scolaire au sein de l'organisation.

Dans le prochain chapitre, nous procéderons à l'analyse des données recueillies par le biais des groupes de discussion.

5. ANALYSE DES RÉSULTATS

5. ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre comprend trois parties. La première porte sur la description de l'échantillon; la deuxième présente une analyse et une interprétation des discussions; la troisième présente une synthèse des informations issues de ces rencontres-discussions.

5.1. LA DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

5.1.1. La fiche de renseignements des participants

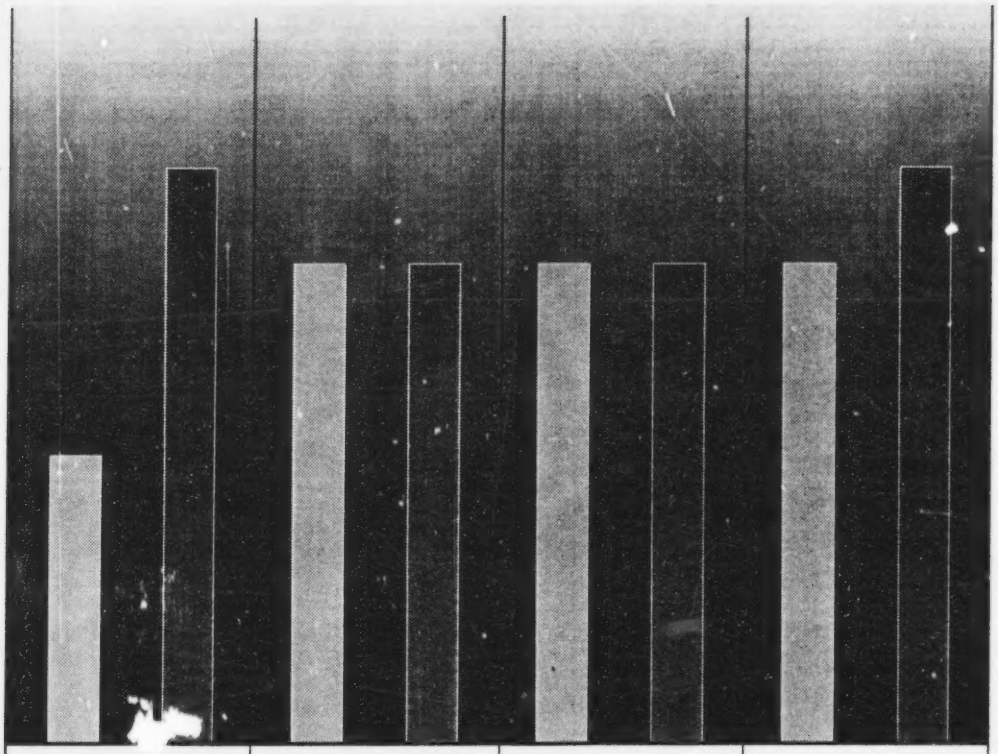
Pour chacun des quatre groupes, nous avons lancé une invitation à six (6) femmes et six (6) hommes pour un total de douze (12) personnes par groupe; c'est donc quarante-huit invitations (48) qui ont été envoyées. Compte tenu du fait que la CECM poursuit un programme d'accès à l'égalité pour les femmes et les communautés culturelles, nous avons aussi rejoint des représentants de ces groupes, et ce, pour chacune des formations. Nous avons reçu quarante deux (42) réponses affirmatives et six (6) réponses négatives, ce qui représente un taux de 87,5%; deux personnes s'étant désistées le jour même de la rencontre, c'est donc quarante personnes (40) qui ont participé, pour un taux de 83,3%. Les personnes qui ont refusé de participer ont invoqué les facteurs *autre engagement* ou *manque de disponibilité* comme motif de refus, mais ont tenu à exprimer leur intérêt pour le sujet à l'étude, leur regret de ne pouvoir y prendre part personnellement ainsi que leur souhait de connaître les résultats de cette étude. Les rencontres ont eu lieu entre le 1er et le 15 avril 1994.

Le tableau 1 indique la répartition des participants par catégories et donne le taux de participation de chacun des groupes aux séances de discussion.

La fiche de renseignements (voir annexe L) complétée par les participants nous fournit des informations sur les groupes d'âges auxquels ils appartiennent, sur le nombre d'années d'expérience dans la fonction actuelle et dans une fonction de gestion ainsi que sur le nombre d'années de service à la CECM. Elle nous indique aussi le type de fonction antérieure des participants et nous permet de savoir si les personnes ont déjà occupé des fonctions de gestion ailleurs qu'à la CECM. Les tableaux 2, 3, 4, 5 et 6 illustrent ces éléments.

Tableau 1

Nombre des participants

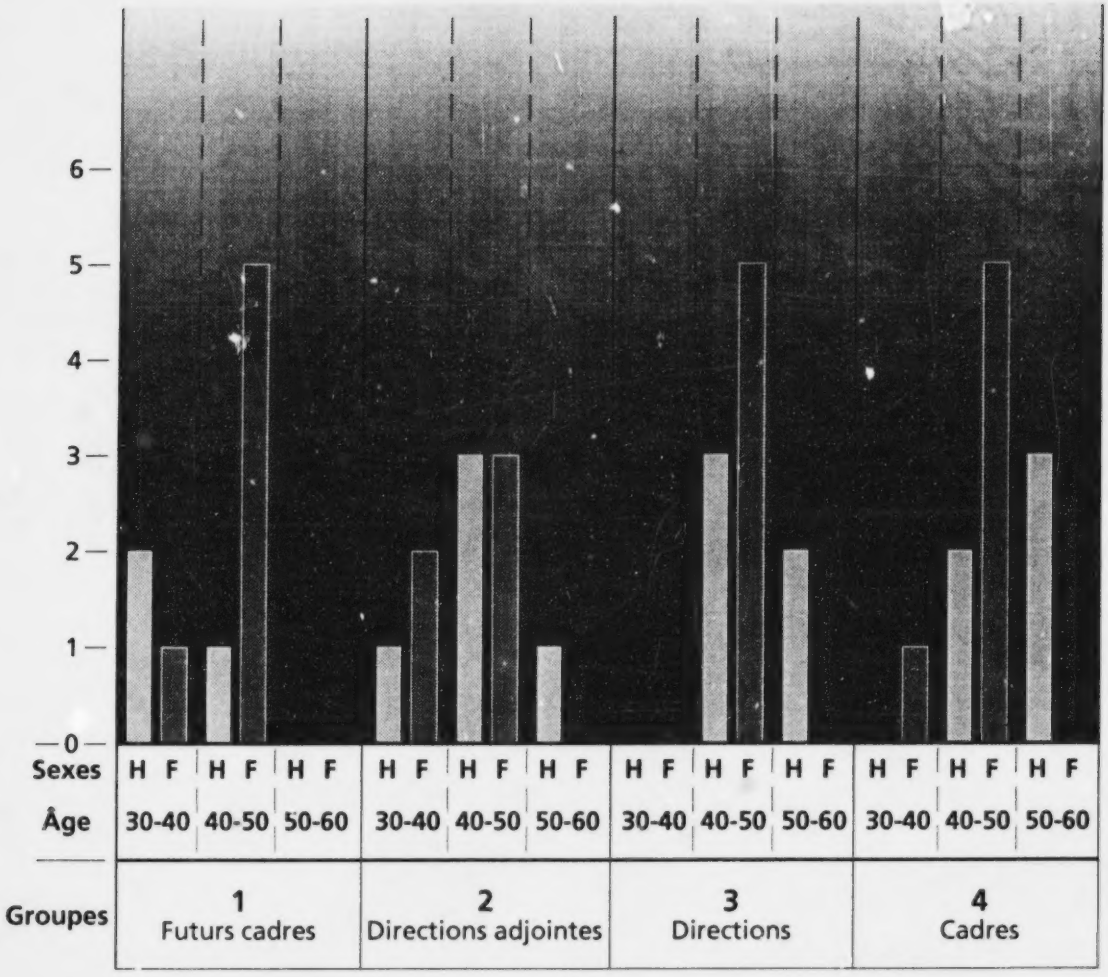


Sexes	H	F	H	F	H	F	H	F
%	50%	100%	83.3%	83.3%	83.3%	83.3%	83.3%	100%
%	75%		83.3%		83.3%		91.7%	
Groupes	1 Futurs cadres		2 Directions adjointes		3 Directions		4 Cadres	

Total des participants: 40 sur 48, soit 83.3%

Tableau 2

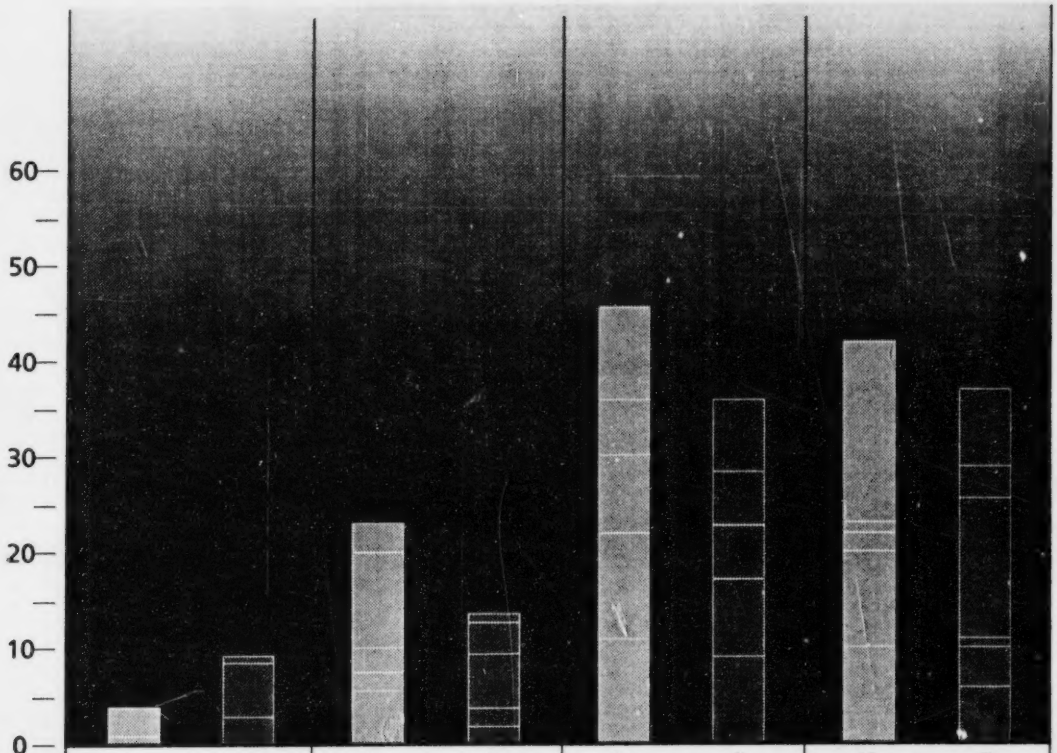
Groupes d'âges des participants



La ventilation des groupes d'âges des participants nous permet d'observer que, parmi les 18 hommes et les 22 femmes qui ont participé aux 4 groupes de discussion, les femmes seraient plus jeunes que les hommes. En effet, l'âge des **hommes** se répartit ainsi: 3 sur 18 ont entre 30 et 40 ans d'âge, 9 sur 18, sont entre 40 et 50 ans et 6 sur 18 ont entre 50 et 60 ans, ; **les femmes** présentent un profil d'âge diffférent: 4 sur 22 se retrouvent dans la plage des 30-40 ans, 18 sur 22 dans la plage des 40-50 ans et enfin,on observe qu'aucune d'entre elles n'a plus de 50 ans..

Tableau 3

Nombre d'années d'expérience dans une fonction de gestion



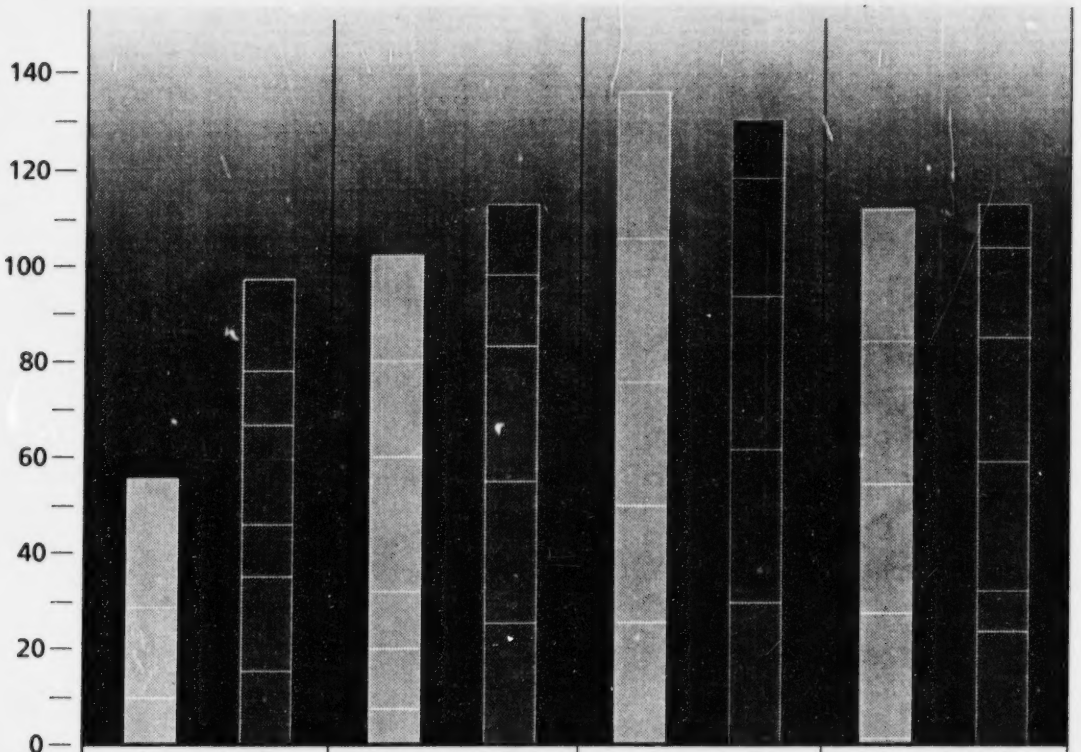
Sexes	**H**	**F**	**H**	**F**	**H**	**F**	**H**	**F**
Moyennes	**1,33**	**1,5**	**4,6**	**2,8**	**9,2**	**7,2**	**8,4**	**6,2**
Groupes	**1** Futurs cadres		**2** Directions adjointes		**3** Directions		**4** Cadres	

Moyennes - Hommes 5,9
Femmes 4,4

La fiche de renseignements nous a permis de noter que l'expérience des participants dans une fonction de gestion varie de O à 19 années d'expérience. Par ce tableau, nous remarquons que les **hommes** ont davantage d'expérience en gestion que les **femmes:** la moyenne se situe à 5,9 années pour les **hommes** et à 4,4 années pour les **femmes.** Ce sont donc les hommes directeurs qui affichent le plus grand nombre moyen d'années d'expérience dans une fonction de gestion.

Tableau 4

Nombre d'années de service à la CECM



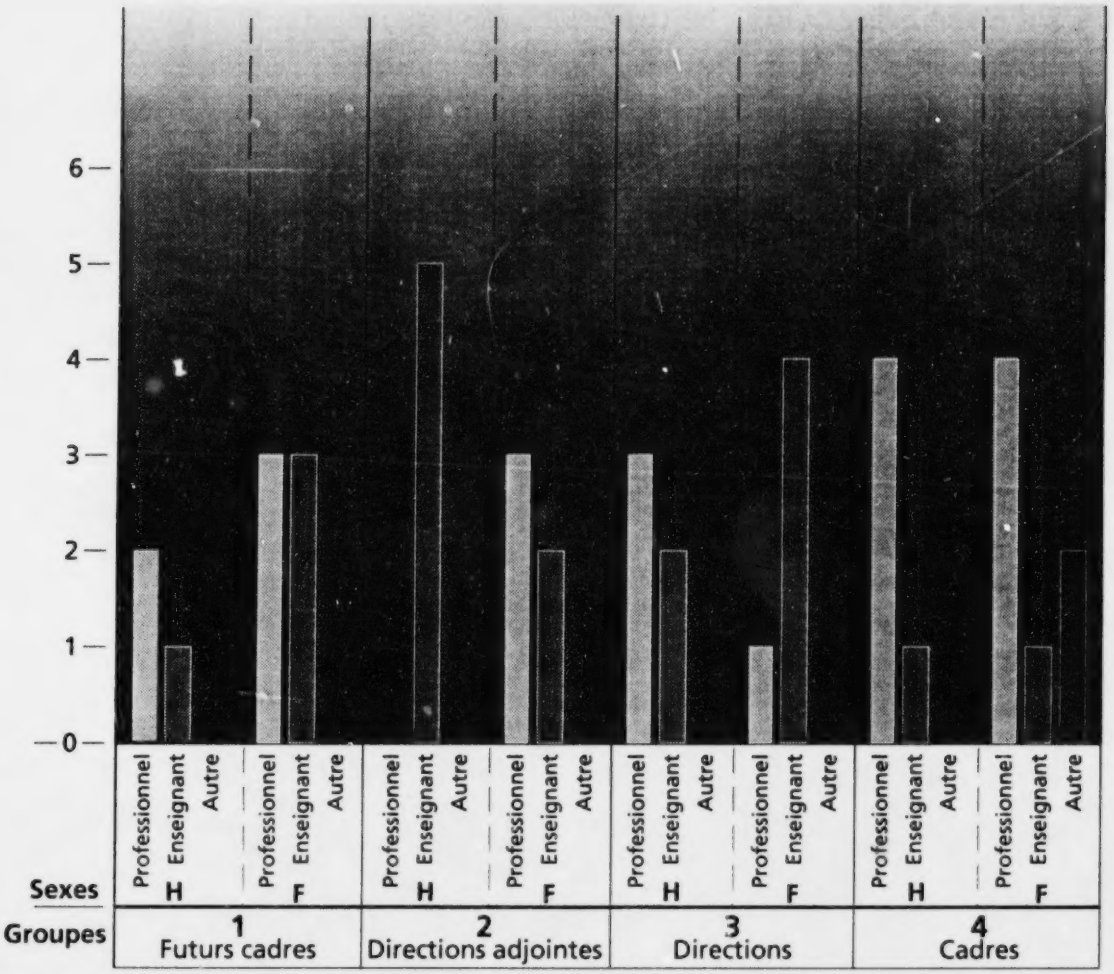
Sexes	H	F	H	F	H	F	H	F
Moyennes	18,7	16,2	20,4	22,6	27,2	30	22,4	18,8
Groupes	1 Futurs cadres		2 Directions adjointes		3 Directions		4 Cadres	

Moyennes - Hommes 22,2
Femmes 21,9

Les participants ont cumulé plusieurs années de service à la CECM: une moyenne de 22,2 pour les hommes et de 21,9 pour les femmes. Nous pouvons observer que ce sont les femmes directrices qui affichent le plus grand nombre moyen d'annés de service à la CECM. On peut aussi noter une grande fidélité à l'organisme pour des années de service s'étalant de 1 à 32 années.

Tableau 5

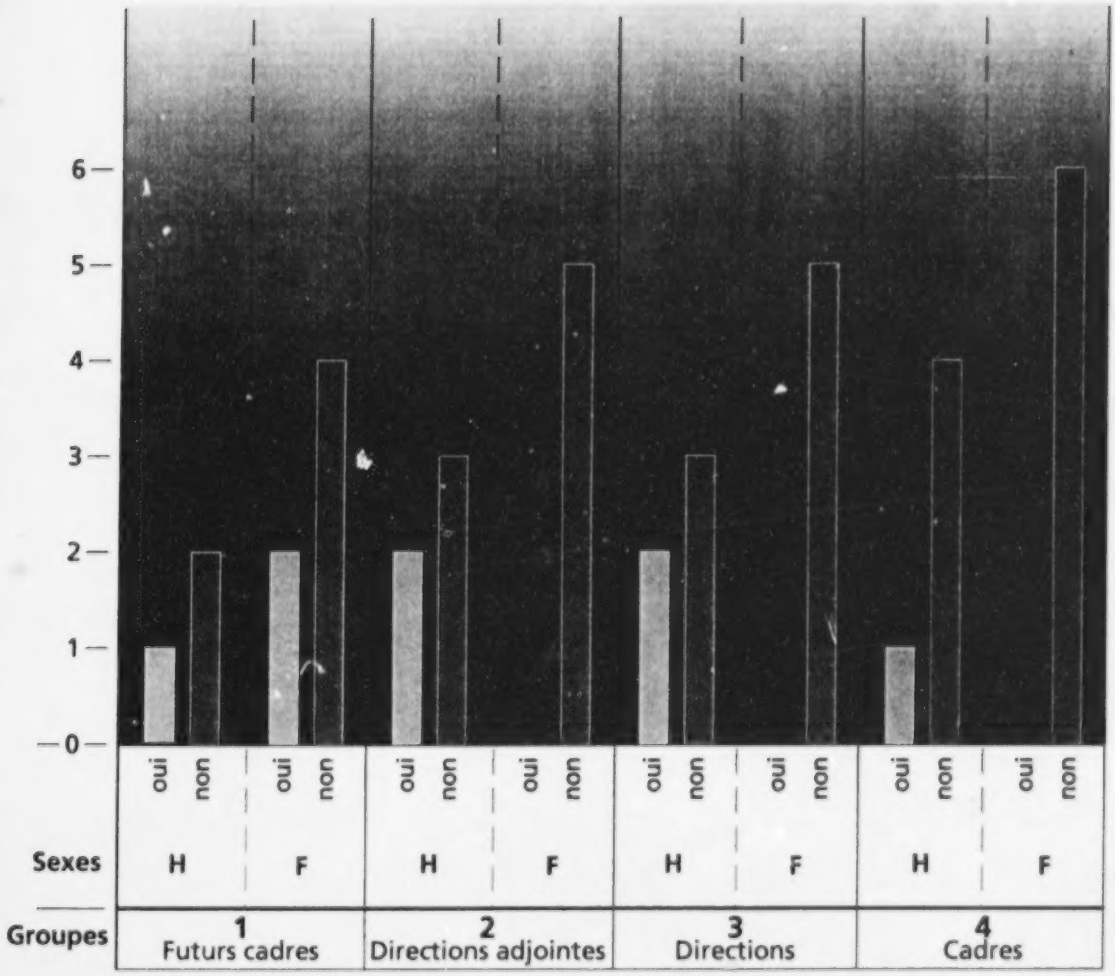
Dernière fonction occupée avant celle de gestion



On peut ici noter que la moitié des participants hommes: 9 sur 18 et femmes: 11 sur 22 ont occupé une fonction comme professionnel avant d'accéder à une fonction de gestion, alors que 9 femmes sur 22 et 9 hommes sur 18 sont passés d'une fonction d'enseignement directement à une fonction de gestion. Seulement 2 femmes ont occupé un autre type de fonction avant alors qu'aucun homme n'a souligné cette situation.

Tableau 6

Fonction de gestion occupée ailleurs



La majorité des participants: 66,6% des hommes et 91% des femmes n'ont jamais occupé de fonction de gestion ailleurs qu'à la CECM et ceux qui affirment avoir pris une expérience de gestion à l'extérieur de la CECM l'ont fait pour le compte d' organismes publics et communautaires. Selon les informations fournies, plus d'hommes que de femmes ont profité de ce type d'expérience de gestion.

5.1.2. Les groupes de discussion

Comme prévu, les groupes de discussion se sont déroulés sous la direction d'une animatrice qualifiée et en présence de deux observateurs de l'organisation; avec l'accord des participants, les échanges ont fait l'objet d'enregistrement sur audio-cassette. Le guide discussion a servi de cadre pour des échanges structurés et les thèmes ont été abordés les uns à la suite des autres selon le temps alloué.

Les questions suggérées par l'animatrice servaient de déclencheurs de discussion, des opinions étaient émises spontanément ou en réactions à d'autres et des tours de tables assuraient un droit de parole à toutes les personnes pour chacun des thèmes traités.

En réponse à notre demande d'appui adressée aux deux associations professionnelles, nous avons reçu deux réponses favorables (voir annexes O, P) encourageant la démarche.

5.2. L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES ISSUES DES DISCUSSIONS

Nous procédons ici à l'analyse et à l'interprétation des données issues des discussions de chacun des groupes en regard des quatre thèmes annoncés pour ces discussions: *la gestion de l'éducation, la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières et de la relève et le mentoring.*

Nous considérons d'abord les propos tels que tenus par les participants lors des discussions, puis nous tentons d'apporter les nuances entre les propos eux-mêmes et leur signification réelle en ce qui a trait aux facteurs suivants: les causes des réactions, les changements d'opinions, les tendances fortes, les réserves ou les doutes, les émotions et le langage non verbal, s'il y a lieu.

5.2.1. La gestion de l'éducation

Le **groupe #1**, constitué de futurs cadres, i.e. de personnes dont les noms apparaissent sur la liste d'admissibilité, suite à un concours formel réussi, croit que cette **orientation** est promue par des organisations intelligentes qui se considèrent comme dans un processus d'apprentissage. Ce groupe affirme que les organisations n'ont pas le choix de changer d'orientation compte tenu des changements majeurs dans nos sociétés. Selon les résultats, les futurs cadres sont con-

vaincus que les établissements de la CECM regorgent de ressources humaines inexploitées et que l'organisation doit, dans les plus brefs délais, accorder une importance significative et accrue au gouvernement des personnes dans un contexte de démocratisation de l'école. Selon eux, la CECM doit se donner une orientation généreuse et balisée pour que l'ensemble des intervenants prennent leur place. Elle doit identifier des leaders qui seront porteurs de cette vision. Une personne du groupe partageait ainsi avec ses collègues son impression: " *pour faire mon trou, j'ai dû passer par l'administration des choses, puis aborder lentement mais progressivement le gouvernement des personnes*". Vu la tradition CECM, ils ont l'impression que cette nouvelle vision en insécurise plusieurs puisque la place accordée au gouvernement des personnes peut être menaçante pour certains administrateurs en place. Les futurs cadres s'accordent cependant pour dire que le renouveau administratif actuel à la CECM semble vouloir aller dans le sens de cette vision.

Pour eux, les **rôles** joués par les gestionnaires sont surtout ceux de leader, d'agent de changement et de chef d'équipe.

Ils se considèrent d'emblée comme étant ceux-là qui pourront s'habiliter, par essais et erreurs. Ils ont le goût de changer des choses à travers des expériences diversifiées. Finalement certains ont l'impression d'être seuls avec ce rêve et se sentent peu portés par la structure actuelle.

Pour le **groupe #2**, celui des directions adjointes d'écoles ou de centres, le nouveau modèle de gestion de l'éducation proposé par le Conseil supérieur de l'éducation du Québec s'avère une **orientation** fantastique qui rejoint leur propre philosophie de gestion.

Les directions adjointes ont l'impression qu'elle est, semble-t-il, difficile à appliquer à la CECM, car le virage actuel vers la décentralisation ne présente pas une vision claire et ce renouveau administratif ne semble pas être compris de la même façon à tous les paliers. La centralisation est encore trop importante et d'après elles, on doit davantage penser approche-client et conséquemment " *l'école doit être le client des services; la perception actuelle de l'école c'est qu'elle est au service des services!* "

Ce groupe identifie les deux **rôles** principaux que doivent jouer les gestionnaires dans cette démarche: d'abord celui de *leader* qui choisit lui-même ses collaborateurs et délègue

ses pouvoirs à tous les niveaux et celui de *rassembleur* qui développe le sentiment d'appartenance en faisant converger les intérêts de chacun vers un objectif commun via le projet éducatif.

Selon elles, ces gestionnaires "***c'est nous***". Ce sont des gens ouverts, créateurs, à l'écoute et capables de composer avec les différences; ils ont besoin d'une vision claire, d'être valorisés, supportés et de se sentir réellement partie prenante pour avoir le goût de s'engager encore davantage. Selon ces répondants, ces futurs gestionnaires sont dans nos milieux: " *il y a une grande richesse à la CECM...ils sont partout, plein de talents, détenant des expertises très variées et des compétences remarquables.*"

Le **groupe #3,** formé de directions d'écoles ou de centres, considère ce modèle renouvelé très proche de leur vision personnelle de la gestion de l'éducation. Ces directions croient profondément aux principes qui sous-tendent cette **orientation,** mais trouvent que le passage à la pratique s'avère difficile et complexe compte tenu des styles de gestion en place dans l'organisation CECM actuelle: " *on doit d'abord répondre aux personnes avant le papier.*" affirme l'une d'elles avec l'approbation générale du groupe.

Concrètement, les gestionnaires de la CECM appuyés par les décideurs devraient investir de plus en plus dans le capital humain et voir à ce que les tâches administratives soient réduites au minimum afin de mieux répondre aux besoins des clients et de ceux qui sont à leur service. Les directions veulent " *exiger leur place dans cette décentralisation totale au niveau de l'école.* " Elles considèrent, comme groupe, qu'il doit s'agir d'un changement complet.

Selon ces personnes, les deux **rôles** majeurs des gestionnaires sont caractérisés par un *leadership* innovateur et visionnaire, responsable de l'ensemble de ses ressources humaines, matérielles et financières et par une habileté de *rallieur de personnes et d'idées à l'horizontale et à la verticale* et ce, par une libre circulation de l'information dans les deux sens.

Toutes les personnes de ce groupe croient que ces **gestionnaires** sont des gens qui " *ont la passion de l'éducation et le goût de relever des défis* ". Le groupe considère que ça va prendre du sang neuf et qu'il faudrait revoir le modèle de sélection et de promotion. D'aucuns prétendent qu'il faudra encourager la mobilité et la diver-

sité d'expériences et se rappeler que " *le laboratoire d'une commission scolaire, ce sont ses écoles!* " En conséquence, selon eux, tous les futurs cadres devraient avoir fait, par le biais de stages, l'expérience de quelques écoles avant d'accéder à une fonction régulière de gestion.

Selon ces répondants, ces gestionnaires sont là dans les différents milieux. On doit les découvrir, les inciter, leur donner la chance de se faire valoir et s'assurer de rendre valorisante cette profession pour les attirer et garder les meilleurs. La perception actuelle transmise lors des discussions souligne qu'un job de gestionnaire d'école, c'est la solitude, ce sont des heures plus longues, des journées supplémentaires, des exigences accrues, peu de reconnaissance et que ça fait peur " *en nous voyant aller* " .

Quant au **groupe #4** composé de cadres de services oeuvrant au niveau des services centraux ou des regroupements, il trouve cette **orientation** moderne et respectueuse du potentiel humain et considère que ce choix dicté par la situation socio-économique actuelle permet une exploitation maximale du personnel et suppose une créativité très grande.

Selon eux, cette orientation se traduit par un changement de modèle à la CECM qui devrait permettre au milieu de " *se singulariser en pouvant briser l'uniformité de gestion.* ". Ce changement amorcé doit cependant tenir compte des quatre variables suivantes: la nécessité d'avoir une vision commune; l'accent mis sur la gestion de partenariat conditionnelle à une priorisation de la consultation véritable; la prise en considération autant des individus que des groupes; une juste compréhension de l'imputabilité et de la reddition de compte. À la responsabilisation des personnes et des unités doit se greffer le transfert adéquat des ressources tant humaines que matérielles et financières et un allègement des règles et procédures agissant comme frein à la créativité. Une manière concrète d'appliquer cette nouvelle orientation, c'est une gestion plus transparente de l'information par une diffusion élargie et structurée. Il s'agit, selon les cadres, d'un changement de culture qui doit partir du sommet pour atteindre la base, dans un climat de confiance.

Par un leadership décentralisé, le gestionnaire joue, selon eux, un **rôle** de support; il est un initiateur, un facilitateur et un mobilisateur de ses troupes; il assure la libre circulation de l'information.

Les personnes qui ont participé aux discussions croient que ces gestionnaires sont elles et eux, qui sont à la recherche de nouveaux modèles; ils sont conscients de l'acuité du problème de la relève, de la nécessité de recruter du sang neuf, d'offrir des modèles renouvelés aux futurs gestionnaires, d'avoir accès à l'information stratégique de l'organisation, de privilégier la polyvalence à l'horizontale et de pouvoir contribuer à la planification des carrières.

Les **gestionnaires** ciblés par une telle orientation se trouvent à l'interne assurément pour l'expertise pédagogique et à l'externe, si nécessaire, pour l'expertise administrative. " *Ces gestionnaires recherchés sont là où la haute direction croit qu'ils sont indispensables à la poursuite de la vision organisationnelle* ".

Ce qui précède nous permet donc de constater que les quatre groupes adhèrent fermement à l'**orientation** présentée pour un modèle renouvelé de la gestion de l'éducation. À cet effet, ces groupes ont proposé divers rôles caractérisant les gestionnaires engagés dans une telle démarche. Le tableau 7 met en lumière onze (11) rôles identifiés par les groupes, au cours de ce premier thème de discussion.

Ce tableau nous permet de dégager les tendances principales des groupes. Les deux principaux **rôles** identifiés par tous les groupes sont d'abord celui de *leader visionnaire* et ensuite celui de *rassembleur*.

Quant aux gestionnaires susceptibles de jouer ces rôles, tous les groupes considèrent qu'ils en sont et que la majorité à venir est déjà en poste quelque part dans l'organisation ne demandant pas mieux que d'être encouragée à y accéder; ils souhaitent une préparation plus adéquate à la fonction et cela avant la nomination; finalement, ils affirment en grande majorité que la fonction de gestionnaire d'école doit être revalorisée par l'organisation dans une perspective de gestion de la relève!

Tableau 7

Principaux rôles joués par les gestionnaires

1. Agent de changement	X			
2. Chef d'équipe	X			
3. Facilitateur				X
4. Informateur			X	X
5. Initiateur			X	X
6. Innovateur			X	
7. Leader visionnaire	X	X	X	X
8. Mobilisateur		X		X
9. Rassembleur		X	X	X
10. Responsable			X	
11. Support				X
Groupes	**1** Futurs cadres	**2** Directions adjointes	**3** Directions	**4** Cadres

5.2.2. La gestion des ressources humaines

Le **groupe #1** dans lequel on retrouve des futurs cadres voit, dans l'approche présentée, les **avantages** suivants: l'implication des personnes, une place de choix au coeur des stratégies organisationnelles, une source de motivation, une richesse pour l'organisation et un facteur de mobilisation.

Ce groupe pense que la CECM a une **orientation** en regard de la gestion de ses ressources humaines qui tend à se rapprocher de celle énoncée en introduction à ce thème de discussion. Cependant, au delà de l'orientation, il y a la volonté de la haute direction, pensent-ils. Ils sentent " *un écart entre le discours et la pratique !* " À cet égard, ils admettent, par ailleurs, l'importance pour chaque gestionnaire de faire sienne cette orientation bi-dimensionnelle et que le facteur temps doit être pris en compte lorsqu'il s'agit de changement d'attitudes.

L'**impression** générale quant à la perception organisationnelle envers eux en est une qui fait rire et qui laisse un goût amer " *je ne sens pas que je suis une ressource humaine, mais plutôt une ressource matérielle.... la façon dont c'est dit ne me traduit pas que je suis importante dans cette organisation...dans la structure, on se sent traité au chapitre de la chose...* ". Cependant, ils affirment avoir un sentiment d'appartenance à leur milieu respectif et se sentent davantage considérés par leur supérieur immédiat et leur entourage.

Considérant les **liens** entre les besoins individuels et ceux de l'organisation, ils affirment qu'il faut adapter ceux des individus à ceux de l'organisation pour atteindre un point d'arrivée garantissant la convergence des besoins.

Selon eux, la CECM connaît sûrement ses **besoins** mais pas les leurs. À ce sujet, ils pensent que cela peut varier d'un corps d'emploi à un autre, mais comme ils sentent que l'organisation semble vouloir se rapprocher de la base, ils espèrent qu'elle arrivera peut-être un jour à connaître leurs besoins.

Selon eux, les manifestations de **reconnaissance** de la CECM envers ses ressources humaines sont traduites formellement lors d'événements annuels spéciaux connus. Outre ces programmes officiels, ils ont l'impression que " *la CECM n'a pas la connaissance de ce que l'on est, ni de ce que l'on fait...ce qui est minant, c'est que ça ne va pas dans les deux*

sens...la CECM, c'est une grosse machine, ça n'a pas de coeur... ". Les futurs cadres se disent fidèles et loyaux envers l'organisme, mais ne sentent pas la réciprocité qu'ils considèrent comme une source d'énergie. Par ailleurs, ils apprécient la reconnaissance par les proches collègues mais se font souvent dire de ne pas en faire tant pour cet organisme.

Pour le **groupe #2** constitué des directions adjointes, les principaux **avantages** d'une telle approche sont la transparence, la cohérence, la rentabilité pour toutes les parties, la valorisation des personnes et l'utilisation maximale des " *forces vives du milieu* ".

Les directions adjointes s'interrogent sur l'**orientation** actuelle de la CECM quant à la gestion des ressources humaines. Elles constatent une décentralisation des responsabilités vers les établissements concernant la gestion des ressources humaines, sans les moyens ni les ressources requises. Ces gestionnaires constatent un essoufflement, voire même un dépassement ou une désorganisation dans la gestion centrale des ressources humaines, phénomène qui se ressent à la base en ce qui a trait à l'accueil, au recrutement, à la sélection à divers niveaux, à la classification et même lors des affectations et des promotions.

Leur **impression**, c'est " *d'être sur un chantier, sans avoir vu le plan, d'être un citron pressé..., d'être pris pour un magicien devant faire mieux avec moins...* ". Comme les futurs cadres, ces personnes se sentent relativement bien dans leur milieu respectif, mais mal à l'aise aux autres paliers de l'organisation.

Selon les participants de ce groupe, les **liens** entre les besoins organisationnels et individuels s'établissent sur la base d'une information partagée qui assure la reconnais-sance des compétences des personnes et traduit les vraies attentes de l'organisation. Certains déplorent que les tâches telles que présentement confiées aux nouveaux gestionnaires ne correspondent pas nécessairement aux informations transmises lors des concours de promotion.

De plus, ils ont l'impression qu'il existe un grand écart entre les besoins organisationnels et les leurs et ce, problablement dû au fait de la méconnaissance réciproque ou pire de l'indifférence. Ils constatent, à regret, qu'il existe" *peu de convergence entre la CECM politique, la CECM adminis-*

trative et la CECM pédagogique ". Cela les place dans une situation très inconfortable.

Comme leurs collègues du groupe#1, les directions adjointes soulignent les manifestations formelles de **reconnaissance** de la CECM. Elles affirment, par ailleurs, que la reconnaissance n'est pas institutionnelle, mais qu'elle est plutôt liée aux individus de certains milieux. Elles apprécieraient " *une bonne tape dans le dos de temps en temps et occasionnellement une lettre , un message ou un téléphone de félicitations ou d'encouragement de la part de membres de la direction supérieure..* ".

Sur cette question des ressources humaines, le **groupe #3**, celui des directions d'écoles ou de centres, parle de cohérence dans les intentions et les actions, d'effet mobilisateur et de soutien pour les personnes, d'efficacité et d'unité dans la gestion organisationnelle, comme des **avantages** certains.

Dans ce groupe, on se demande de quoi il s'agit, lorsqu'on parle de l'**orientation** quant à la gestion des ressources humaines à la CECM. Ces participants croient qu'il n'y en a pas. Pis encore, on a constaté entre autres que " *l'accueil aux nouveaux venus est actuellement du plus terrible effet* ". Selon leurs témoignages, ces participants ont une impression de stagnation, voire même d'un recul; on ressent à travers " *cet enchevêtrement bureaucratique* " un manque de respect envers les ressour-ces humaines. On suggère ici de faire tous les efforts pour recruter les meil-leurs candidats à l'enseignement avant même leur départ des universités et de prendre en compte les évaluations et recommandations fournies par les équipes-écoles.

Ces participants condidèrent que l'organisation a une perception peu élevée à leur égard, en tant que ressource humaine. Ces directions d'école se sentent bousculées et ont l'**impression** d'être peu considérées; elles se sentent conviées au partenariat sans y être associées; elles se sentent pressées de devoir toujours penser " *comme les patrons le veulent* " et de fonctionner constamment sous pression et selon des échéanciers détrimentiels eu égard à la consultation des instances prévues par la loi 107. Par contre, elles ont l'impression, en général, d'être mieux perçues dans les regroupements où le climat est plus positif et plus convivial.

Ce groupe considère qu'il y a présentement un hiatus entre les besoins des individus et les intérêts de l'organisation et

non un **lien.** Les individus ont besoin d'être reconnus et de se réaliser en satisfaisant leurs aspirations; pour sa part, l'organisation ne fait pas connaître d'avance les offres et applique peu l'approche-client pourtant mise de l'avant par elle-même.

De plus, ces personnes croient que la CECM connaît bien les **besoins** administratifs relatifs à ses employés, mais qu'elle ne connaît pas leurs besoins de développement personnel et professionnel. Ce qu'elles en pensent: " *si la CECM c'était nous, nous connaîtrions nos besoins et les siens!* "

Au chapitre de la **reconnaissance**, ce groupe, à l'instar des précédents, se réfère aux principaux événements spéciaux connus tels, la fête des retraités, les 25 et 35 ans de service, l'hommage aux employés méritants. Ces personnes se sentent généralement reconnues dans leurs écoles et dans leurs regroupements, mais " *rarement plus haut* ".

Elles apprécieraient aussi être reconnues pour leur engagement, leur fidélité et leur loyauté et ce, par le sommet stratégique de l'organisation.

Le **groupe #4** formé des cadres trouve deux **avantages** majeurs à cette approche: celui de permettre une plus grande adhésion par tous aux objectifs organisationnels et celui d'affirmer sa croyance dans le potentiel humain par une utilisation maximale de ses ressources humaines.

Ces cadres se demandent s'il existe une **orientation** en regard de la gestion des ressources humaines à la CECM. S'il en existe une, disent-ils, elle n'est pas connue officiellement. En effet, ils constatent qu'on passe beaucoup de temps pour être conforme dans " *cette grosse bureaucratie professionnelle où l'on gère des conventions!* "

Leur **impression** quant à la perception organisationnelle à leur égard est davantage liée à leur appartenance à une association professionnelle. Certains se sentent très respectés, d'autres considèrent être mal exploités. À cet égard ils souhaiteraient pouvoir faire reconnaître le transfert de leurs acquis lors de nouvelles affectations plutôt qu'une simple reconnaissance d'expérience basée sur le nombre de mois ou d'années passées dans un poste donné. D'autre part, ils constatent un manque de confiance de l'organisation envers les directions d'écoles et tiennent, comme groupe, à le souligner, dans le cadre de cet échange. Ils avancent même qu'il

faudrait " *inventer un nouveau type de relations entre les services et les écoles...initier la création de nouveaux liens* ".

Quant à la connaissance des **besoins**, ils la trouvent déficiente. À ce sujet, ils se demandent si la CECM connaît les besoins de ses cadres en matière d'introduction à une nouvelle fonction dans l'organisation ou nouvellement créée pour répondre à ses besoins. Selon eux, la CECM doit constater que l'information ne circule pas et qu'on ne sent ni prospective, ni vision en matière de gestion des ressources humaines. Il semble, selon eux, n'y avoir aucun lieu où l'on travaille à définir une orientation, pire encore on donne l'impression de " *prendre les décisions à la pièce* ".

En ce qui a trait aux manifestations de **reconnaissance**, les commentaires sont identiques à ceux des autres groupes et ce sujet suscite même des rires. Ils ajoutent cependant que la satisfaction du travail accompli constitue pour eux une autoreconnaissance, de même que celle transmise par les pairs. Il y aurait intérêt, selon eux, à promouvoir une vraie gestion du rendement qui constitue une occasion de reconnaissance de la part du supérieur immédiat. De plus, une reconnaissance formelle de la part de l'organisation " *nous aide à construire une crédibilité susceptible d'être reconnue à l'extérieur et s'avère gratifiante pour l'individu engagé dans un processus de cheminement de carrière* ".

Lorsque nous analysons la liste des avantages identifiés par tous les groupes en vue de garantir un lien entre les stratégies d'entreprise et celles des ressources humaines, nous constatons que les trois principaux avantages qui se dégagent sont *la valorisation et la motivation des personnels, la richesse pour l'organisation* et *l'utilisation maximale du potentiel humain* (voir tableau 8).

Tableau 8

Avantages d'une approche stratégique des ressources humaines

	1 Futurs cadres	2 Directions adjointes	3 Directions	4 Cadres
1. Adhésion aux objectifs org.	X			X
2. Cohérence-unité		X	X	
3. Croyance dans le potentiel humain	X			X
4. Effet mobilisateur	X		X	
5. Richesse pour l'organisation / rentabilité	X	X	X	
6. Transparence		X		
7. Utilisation maximale des ressources humaines		X	X	X
8. Valorisation / motivation	X	X	X	
Groupes				

5.2.3. La gestion des carrières et de la relève

Le **groupe #1** formé de futurs cadres déclare qu'il faut une vision à long terme dans laquelle la gestion des ressources humaines doit tenir compte des besoins et des intérêts de ses ressources humaines. Selon eux, elle doit par là supporter les personnes dans leur démarche professionnelle. L'organisation doit être consciente que, pour *préserver la passion* chez ses employés, elle doit encourager, supporter et stimuler les personnes.

À court terme, cela signifie qu'il faut procéder à *l'ouverture des conventions collectives* , penser les carrières dans une *perspective visionnaire*, admettre qu'il s'agit d'une responsabilité partagée en introduisant *un canal d'expression des besoins des individus versus le profil des attentes de l'organisme* .

La plupart des participants de ce groupe affirme ne pas avoir de **plan personnel de carrière**. Ils disent avoir le goût de relever des défis, de faire ce qu'ils aiment, de se réaliser aux plans personnel et professionnel. La phrase suivante reflète bien l'expression du groupe :" *assurez-vous de préserver le goût, l'envie d'être là et la passion de vouloir servir* ". Pour ce faire, certains prétendent qu'il faudrait décloisonner les titres et faire tomber les niveaux hiérarchiques. Une personne avoue avoir maintenant un plan de carrière, désirer travailler avec les gens de son choix et croit qu'un plan de carrière, c'est évolutif. Dans l'ensemble, on admet avoir à un moment ou à un autre reçu un signe ou un message pour franchir une nouvelle étape.

Certains disent que la CECM n'a pas de plan de carrière pour eux; ils pensent qu'elle laisse venir. D'autres croient qu'elle en a, mais sans le laisser savoir; plus encore, alors qu'elles se présentent à un poste, ces personnes soulignent qu'elles ont l'impression que l'on choisit pour elles, i.e. qu'on les assigne là où l'on a besoin d'elles, sans toutefois tenir compte de leurs besoins. Elles déplorent massivement le faible appui du service des ressources humaines et le climat décourageant des séances d'informations préalables aux concours de promotion.

Selon eux, la **planification d'une relève** managériale à la CECM s'impose si l'on veut s'assurer " *d'une relève naturelle et non d'une relève adventiste* ". De plus, ils croient que pour se garantir une relève de qualité, l'organisation " *se*

doit d'exploiter ses propres ressources humaines qui constituent sa richesse et qui sont débordantes de compétences ". Les besoins organisationnels sont très grands et cela requiert une planification. Ils ajoutent que les principaux **gains pour une organisation** qui planifie sa relève sont le développement du sentiment d'appartenance et l'engagement des individus, alors que les principaux **gains pour les individus** concernent la valorisation des personnes et la motivation à poursuivre leur développement.

Les **avantages,** selon eux, que l'organisation pourrait tirer d'un système d'évaluation du potentiel des employés, seraient une meilleure connaisssance de son capital humain et un moyen d'assurer la visibilité des employés et leur permettre ainsi une plus grande ouverture à l'ensemble de l'organisation. Le groupe insiste sur le fait qu'un tel système devrait se développer avec l'accord des employés, sur une base volontaire et dans le plus grand respect des personnes.

De plus, les futurs cadres se disent **prêts** à assumer de nouvelles fonctions, à condition d'y être adéquatement préparés. Quelques-uns ressentent une certaine inquiétude ne sachant pas trop dans quoi ils s'engagent. Comme **préparation**, ils réclament la possibilité de faire des stages dans les milieux facilitant ainsi une meilleure compréhension des rôles et mandats et permettant ausssi de vérifier les intérêts et les aptitudes des candidats. Ils considèrent nécessaire d'adapter l'actuel programme d'introduction à la fonction en y intégrant des thèmes touchant la formation sur le terrain et l'étude de scénarios de cas concrets et cela, avec le support de conseillers en gestion. Ils souhaitent pouvoir bénéficier dès lors, des conseils d'un maître associé. Tout cela avant d'entrer dans une nouvelle fonction de gestion!

Finalement, à cet égard, selon eux, la **responsabilité** doit être partagée. L'individu étant le premier responsable de la planification de sa carrière, il doit pouvoir compter sur l'appui de ses supérieurs immédiats et hiérarchiques. En outre, l'organisme devrait lui permettre de recourir au service de counselling de carrière afin de disposer de l'information pertinente et d'accéder à des programmes de formation davantage liés à ses besoins spécifiques.

Le **groupe #2** réagit positivement à l'affirmation présentée qui permet d'élagir le champ des compétences des individus.

À **court terme**, il faudrait, selon les personnes de ce groupe, établir des liens entre les programmes de perfec-

tionnement et les actions quotidiennes des gestionnaires. Les séances de mise à jour, de perfectionnement ou de formation devraient se faire, là où cela est possible, avec tous les membres de l'équipe de gestion et ce, afin de mieux rayonner dans le milieu. La CECM devrait d'abord définir le profil de gestionnaires dont elle a et aura besoin, puis se doter d'un plan de reconnaissance des compétences en vue de combler adéquatement ses actuels et éventuels besoins organisationnels; enfin, elle devra prévoir les mécanismes de formation et de support pour accompagner ces personnes.

Les réactions du groupe des directions adjointes sont partagées quant au **plan de carrière**. Plusieurs parlent d'une série d'incidents ou du hasard qui les ont conduites là où elles sont . Elles y sont allées " *par plaisir, par amour de la pédagogie* et *parce que des gens ont cru en moi* ". D'autres, ayant toujours rêvé d'y parvenir, ont pris des moyens et ont consulté des personnes pour y arriver; elles disent nourrir d'autres ambitions. Certaines femmes du groupe soulignent avoir déjà été mal vues losqu'elles ont affirmé avoir un plan de carrière.

Ce groupe ne croit pas que la CECM a un plan personnel pour les directions adjointes. Cependant, la CECM pourrait faire connaître ses besoins, les exigences attendues et les expériences exigées pour les postes futurs. On propose aussi la mise en place d'un service de counselling de carrière, comme un des outils de planification de la relève.

Les raisons positives justifiant la **planification de la relève** sont pour ce groupe la nécessité de recevoir un message clair de l'organisation, le recrutement des personnes intéressées et compétentes et le transfert d'expertise ou de l'héritage des personnes qui quittent à celles qui arrivent.

À cet effet, l'**organisation** pourrait tirer les **gains** suivants: une plus grande efficacité, le développement du sentiment d'appartenance, la visibilité des compétences et une transparence dans son action.

Pour les **individus**, les **gains** sont de l'ordre de la réalisation de soi, d'une préparation plus adéquate, d'une valorisation personnelle et d'une plus grande cohérence avec les objectifs de développement personnel.

Quant aux principaux avantages d'un système d'évaluation du potentiel, le groupe émet des réserves liées à un risque de discrimination. Par ailleurs, des personnes croient qu'il

s'agit là d'un moyen positif permettant de connaître les forces et de vérifier les intérêts, dans la mesure où les personnes y participent librement et que l'usage qu'en fait l'organisme se situe " *dans un esprit de signalisation continue* " i.e. sans jugement et avec possibilité d'ajustements.

Des participants de ce groupe sont **prêts** à assumer d'autres fonctions en autant qu'ils y conserveront du plaisir et qu'ils y trouveront des possibilités d'influencer. D'autres hésitent, disent " *on verra* ". Enfin, une personne accepterait d'aller voir plus haut " *à condition d'y trouver au moins 10% de rire dans le job* ".

La préparation requise pour assumer une nouvelle fonction de gestion est capitale. Selon eux, elle devrait toujours être préalable à l'entrée en poste et s'étaler sur diverses étapes. La préparation antérieure pourrait se réaliser par des stages et ce, dès qu'une personne est considérée admissible à une fonction. Ces futurs titulaires d'un poste devraient recevoir de l'information sur les tâches, sur les qualités requises pour y accéder et sur les impacts psychologiques potentiels d'occuper telle ou telle fonction dans un milieu donné.

Les directions adjointes affirment aussi que la responsabilité doit être partagée par l'individu et l'organisation. Elles croient que la CECM devrait informer tous les nouveaux personnels des possibilités de carrière à la CECM et identifier les personnes aptes à occuper des fonctions de gestion, avec la collaboration des supérieurs immédiats, afin de les inciter à s'y préparer et de les supporter dans cette démarche. On propose aussi l'affectation, au Service des ressources humaines, d'une personne qui aurait la responsabilité d'accompagner les supérieurs immédiats dans cette recherche.

Le **groupe #3**, celui des directions d'école, regrette que la CECM n'ait pas cette **approche**, ni aucune vision connue en regard de la gestion des carrières et de la relève.

À **court terme**, elles préconisent, pour les gestionnaires qui le désirent, une plus grande mobilité entre les écoles et les services et ce, tant à l'interne qu'à l'externe.

De plus, la plupart des directions d'école disent ne pas avoir de **plan de carrière**, mais comme les participants des deux groupes précédents, ils avouent avoir profité des occasions, bénéficié de chances ou du hasard et surtout suivi leurs intérêts. Une personne admet avoir un plan de carrière qui

se réalise comme prévu. Une autre précise avoir un plan de développement, mais pas un plan de carrière.

Ce groupe de personnes est persuadé que la CECM n'a aucun plan pour elles. Dans le cas contraire, elles aimeraient bien en être informées.

Elles considèrent que les raisons positives suivantes devraient susciter l'émergence d'une **planification de la relève**: l'affirmation de l'intérêt pour ses employés, la formation préalable " *au lieu de sur le tas* , la rétroaction immédiate suite aux entrevues de sélection, l'élaboration de définitions de tâches pour les postes supérieurs, une évaluation des candidats sur la base des habiletés davantage que sur les connaissances, la transparence plutôt que le favoritisme.

Les **gains** pour **l'organisation** concernent les aspects suivants: une telle approche oblige à avoir une vision organisationnelle, accroître sa crédibilité et sa visibilité, assurer une cohérence dans ses perfectionnements; pour les **individus**, les **gains** sont la valorisation, la motivation, le développement intégral des personnes et la réduction des retraites précoces.

Quant aux **avantages d'un système d'évaluation du potentiel** des employés, ce groupe croit que, par une bonne connaissance de son capital humain, la CECM constatera l'ampleur de sa richesse. Selon les personnes de ce groupe, un tel système permet d'élaborer un plan de développement et de perfectionnement plus adapté aux besoins, mais devrait être aussi accompagné d'une évaluation du rendement par le supérieur immédiat.

Plusieurs parmi ces personnes se disent **prêtes** et intéressées à assumer dès maintenant des fonctions plus élevées dans l'organisation dans la mesure où elles peuvent connaître ces autres tâches. Quelques autres préfèrent attendre un peu ou ne se sentent pas tout à fait prêtes. Enfin d'autres personnes, bien que conscientes de leur potentiel, répondent par la négative.

Les directions d'école signalent qu'une **préparation** devrait précéder ou au moins accompagner tout changement de fonction. On suggère des stages de sensibilisation en vue de changement de poste à l'horizontale et des stages d'accompagnement dans le cadre d'une mobilité à la verticale. De plus, on souhaite recevoir l'information complète sur les

autres fonctions de cadres (en l'occurence ceux des services) afin d'accroître les chances d'accès éventuel à ces postes; on apprécierait également avoir la possibilité d'aller voir ailleurs, à l'extérieur de l'organisation pour s'enrichir. Enfin, on pense, particulièrement dans un contexte de renouveau administratif, qu'il serait très opportun d'amener les cadres administratifs des services à passer quelque temps dans les établissements, et ce, afin de mieux anticiper les impacts des décisions centrales sur la vie quotidienne des écoles et des centres.

Selon ces participants, l'intégration des individus à un programme de relève devrait se faire au début de la carrière, dès que la personne manifeste un intérêt. On lui laisse le temps d'acquérir une certaine expérience de base; puis on l'encourage à relever de nouveaux défis, soit par une mobilité à l'intérieur de son milieu, soit à l'extérieur de celui-ci afin de lui pemettre d'élargir ses horizons et de mieux appréhender la diversité scolaire; enfin, la personne devrait être accompagnée dans cette démarche afin de lui fournir le support nécessaire à l'apprentissage, la guider dans ses choix et la soutenir lors d'expériences plus difficiles.

Ce groupe affirme que la **responsabilité** de la gestion de la relève doit être partagée par l'individu, son supérieur immédiat et le service des ressources humaines. On considère même qu'il serait approprié de mettre en place un comité permanent de gestion des carrières, libre de toute atttache, dont le mandat serait d'identifier les candidats potentiels à des futurs postes de gestion et de reconnaître leurs points forts et ceux à développer ou à améliorer dans le futur.

Le **groupe #4**, celui des cadres, se dit d'accord avec une telle **approche** de gestion des carrières et de la relève, mais la trouve peu réaliste dans un contexte de compressions démographiques et économiques.

À court terme, ils soulignent l'importance de confier un mandat clair et précis de développement prospectif au service des ressources humaines à l'égard de la relève managériale, afin de formuler des recommandations quant à la façon de combler les futurs besoins à ce niveau. On invoque, aussi dans ce groupe, la pertinence d'offrir des stages en milieux différents, comme moyen à mettre en place à très court terme.

Selon eux, la plupart des cadres ont un **plan de carrière**, mais ils ne l'avouent pas. Pour certains, il s'agit davantage d'un état d'esprit, " *d'une ouverture, d'une disponibilité, d'une polyvalence...* ".ou d'une réponse à une invitation. Pour d'autres, comme des collègues des autres groupes, c'est l'effet du hasard ou encore plus marqué, un besoin de changement " *lorsqu'on a l'impression d'avoir fait le tour du jardin* ".

Ils admettent cependant n'avoir aucune idée si la CECM a un plan pour eux, ils en doutent même. Par ailleurs, ils lui reconnaissent un rôle-conseil stratégique auprès des individus. Cela les amène à souhaiter un élargissemnt des possibilités d'accès lors des affichages, la mise en place du counselling individuel, la transmission élargie des informations relatives aux besoins futurs, la possibilité de vérifier son potentiel et un programme renouvelé et adapté d'offres de formation ou de perfectionnement

Les raisons positives qui, pour eux, militent en faveur d'une **planification** de la relève managériale sont d'éviter de gérer à l'improviste, d'assurer une relève qualifiée, de protéger la mémoire de l'organisation, de viser l'efficacité en évitant le recul.

Les **gains** que pourrait faire l'**organisation** seraient la rentabilisation des investissements consentis, la protection des expertises, un climat de confiance.

Pour les **individus**, les **gains** seraient plutôt de l'ordre de la moti-vation, de l'accès à l'information stratégique et du soutien pour des transferts harmonieux d'un poste à un autre.

De plus, les **avantages** que les cadres voient dans un système d'évaluation du potentiel, c'est de permettre à l'organisation de définir des profils de fonctions, de conserver ses meilleurs éléments, de repérer des futurs gestionnaires, d'offrir des alternatives et d'éviter des faux pas.

Les cadres se disent **prêts** à assumer des fonctions différentes, mais pas nécessairement des fonctions plus élevées dans l'organisation.

La **préparation** requise, selon eux, se situe d'abord au niveau de l'information: par ses sources, son accessibilité et sa pertinence, puis, de l'observation: par des stages pour confirmer ses choix.

Un programme organisationnel de relève devrait rejoindre les individus à différentes étapes de leur carrière. L'accès à une fonction de gestion exige, selon les cadres, un cumul d'expériences diversifiées et une crédibilité reconnue auprès de ses pairs et de ses supérieurs " *par l'établissement d'un leadership de compétence* ".

Comme les trois groupes précédents, celui des cadres reconnaît que la gestion des carrières et de la relève doit être une **responsabilité** partagée par les individus qui manifestent leurs intérêts et font valoir leurs compétences et par l'organisation via le supérieur immédiat et le service des ressources humaines. À ce propos, les cadres consultés affirment que le gestionnaire en place a la responsabilité de préparer sa relève, de transmettre un certain héritage et de toujours se rappeler " *du gestionnaire que j'ai le plus aimé remplacer* ".

Les discusssions sur ce thème ont amené les participants à préciser des **gains** dont l'organisation et les individus pourraient bénéficier dans le cadre d'une planification de la relève managériale à la CECM. Les tableaux 9 et 10 font ressortir les gains les plus fortement anticipés par les participants.

Tableau 9

Gains pour l'organisation

	1 Futurs cadres	2 Directions adjointes	3 Directions	4 Cadres
1. Climat de confiance				X
2. Crédibilité accrue			X	
3. Cohérence			X	
4. Efficacité accrue		X		
5. Engagement des individus	X			
6. Protection de l'expertise				X
7. Rentab.des investissements				X
8. Sentiment d'appartenance	X	X		
9. Transparence		X		
10. Visibilité accrue		X	X	
11. Vision organisationnelle			X	
Groupes	**1** Futurs cadres	**2** Directions adjointes	**3** Directions	**4** Cadres

Les gains identifiés par plus d'un groupe sont un sentiment d'appartenance et une visibilité accrue pour l'organisation.

Tableau 10

Gains pour les individus

	1 Futurs cadres	2 Directions adjointes	3 Directions	4 Cadres
1. Accès à l'inform. stratégique				X
2. Corrélation avec objectifs personnels		X		
3. Motivation	X		X	X
4. Préparation adéquate		X		
5. Réalisation de soi		X	X	
6. Réduction des retraites précoces			X	
7. Soutien				X
8. Valorisation	X	X	X	

Quant aux gains en faveur des individus qui sont le plus soulignés par les groupes, on note la motivation et la valorisation .

5.2.4. Le mentoring

Le **groupe #1** constitué de futurs cadres souligne avoir une **connaissance** de l'approche du *mentoring* par l'expérience, mais peu par la littérature.

Ils croient qu'on peut **trouver un mentor** au hasard de rencontres dans le cadre d'études universitaires ou de participation à des projets, mais ils souhaiteraient que des occasions leur soient fournies de rencontrer " *des maîtres à penser ou des personnes de grande expérience..*".

Quelques-uns parmi eux ont déjà vécu ou vivent encore des **expériences** de *mentoring* qui, dans un cas, s'est développée avec un professionnel du milieu et dans l'autre cas, auprès d'une personne extérieure; cette dernière expérience se traduisant ainsi: " *on a cru ensemble à quelque chose d'impossible*. ". Les autres aimeraient bien avoir cette chance.

Les principaux **avantages** qu'ils trouvent à ce genre d'expérience sont les liens tissés à travers des expériences diversifiées, la stimulation dans la vie professionnelle et personnelle et les relations d'amitié.

Les deux **inconvénients** relevés sont celui " *du sevrage difficile, parfois impossible* " et celui de la relation difficile avec un supérieur immédiat, si ce dernier agit formellement comme mentor. Par ailleurs, aucun d'entre eux n'a souligné avoir déjà été mentor.

Selon eux, les **habiletés** requises pour devenir **mentor** sont une bonne connaissance de ce rôle, une capacité d'écoute, de communication et d'anticipation. Ces habiletés sont complétées par des **attitudes** de disponibilité, de discrétion et de sagesse.

Les futurs cadres souhaiteraient grandement que la CECM retienne une telle approche. Cette approche répondrait à leurs besoins si la CECM préconisait divers types de **programmes**. Le premier, programme formel, consisterait à offrir un parrainage dès l'arrivée en poste d'un nouvel employé à la CECM. Le deuxième, programme informel, se présenterait sous forme de choix personnel d'une personne à partir d'une banque de personnes-ressources intéressées à jouer ce rôle; un contact préalable pourrait être établi lors de rencontres plus formelles organisées par la CECM dans le cadre de sessions d'information sur la gestion des carrières

et de la relève, d'ateliers d'échanges ou de conférences sur des thèmes reliés à la gestion scolaire ou autres. De plus, des stages auprès de mentor(s) pourraient être offerts sur une base volontaire réciproque.

Pour le **groupe #2**, l'**approche** de *mentoring* leur rappelle le compagnonnage du Moyen-Age ou le parrainage.

Les **directions adjointes** croient qu'on pourrait trouver un mentor parmi des personnes en fin de carrière ou ayant annoncé leur retraite, ce qui leur permettrait de bien terminer leur carrière et d'accompagner la relève.

Plusieurs de ces participants ont eu l'occasion de vivre une **expérience** avec un ou des mentors. Ces mentors étaient tantôt un professionnel de la pédagogie, tantôt un maître de stage, tantôt un supérieur immédiat. Les autres n'ont pas eu d'expérience significative en ce sens.

Les **avantages** remarqués sont la stimulation, l'encouragement et la rétroaction, tandis que les **inconvénients** notés sont les suivants: un trop grand pouvoir sur eux, une attitude protectionniste et " *l'impression d'être utilisé* ".

Quelques-uns parmi eux ont déjà agi comme **mentor**; ils ont eu l'impression d'apporter beaucoup, mais disent ne pas avoir senti la réciproque.

Ils identifient comme suit les **habiletés** requises pour devenir mentor: la qualité d'écoute, le sens de l'humour, une vaste expérience, de l'assurance et une capacité de rétroaction.

Ils considèrent que ces habiletés se complètent par des **attitudes** de confiance, d'altruisme, d'empathie, de compréhension, d'ouverture et de respect.

Quant à savoir si la CECM devrait retenir une telle **approche,** ils se disent favorables à une approche de libre de choix consécutive à des offres faites par le services des ressources humaines. Quant à l'hypothèse d'introduire un **programme** de mentoring, ils émettent des réserves en ce qui à trait à des programmes formels et obligatoires. Ils endosseraient, par ailleurs, des formules souples basées sur le principe de l'offre et la demande et ils apprécieraient le parrainage à l'égard des nouveaux adjoints. Il pourrait selon eux, y avoir des programmes émanant des services centraux et d'autres initiés localement, l'objectif étant de créer des

opportunités tant pour les mentors que pour les mentorés. " *Le problème,* disent-ils, *c'est qu'à la CECM, on ne se connaît pas!* "

Le **groupe #3**, celui des directions d'écoles, dit connaître cette **approche** qui, selon elles, se rapproche du parrainage dont elles ont pu bénéficier lors de leur promotion comme directions d'écoles.

Dans ce groupe, on note des perceptions différentes dans la façon de **trouver un mentor** selon qu'il s'agit de femmes ou d'hommes. Les unes trouvent cela très difficile et ont l'impression que le réseau d'influence est beaucoup plus développé et beaucoup plus naturel chez les hommes. Les autres en ont trouvé chez des supérieurs immédiats, hommes et femmes, de manière formelle via une forme de parrainage et de manière informelle, par affinité.

La majorité des femmes de ce groupe n'ont à peu près pas d'expérience véritable de *mentoring*, alors que presque tous les hommes semblent en avoir vécu à un moment ou à un autre de leur carrière.

Cela dit, ces personnes y trouvent des **avantages** en termes de responsabilisation, de transfert de connaissances, de développement de l'autonomie et de la confiance en soi ainsi que d'une appropriation de la culture organisationnelle.

Les principaux **inconvénients** qu'elles y voient sont la dépendance et les risques d'incompatibilité avec un mentor imposé.

La majorité des directions de ce groupe considère avoir été ou être encore un mentor, soit en agissant comme parrain ou marraine à l'égard d'un collègue de même niveau, soit comme conseiller auprès d'adjoints, soit comme support à des employés. En général, certaines apportent du support par des références , des informations factuelles ou des suggestions de lecture et d'autres délèguent ces personnes dans des comités de travail pour leur permettre d'apprendre et de se faire connaître.

Selon les directions d'écoles, les **habiletés** requises pour devenir mentor sont l'assurance, l'expertise dans le domaine, la capacité d'écoute, celle de la communication et le sens de l'observation.

Les **attitudes** qu'elles ont identifiées sont la confiance, la disponibilité, la générosité, l'ouverture à la différence, la perspicacité, la rigueur, la sagesse et la transparence.

Comme **approche**, la CECM devrait considérer ce rôle du gestionnaire comme partie essentielle de sa tâche, lui permettre d'apprivoiser ce rôle et le lui reconnaître formellement. En conséquence, compte tenu de l'engagement requis pour bien jouer ce rôle, elle devrait voir à alléger la tâche administrative de ceux et celles qui accepteraient de l'assumer pleinement auprès de sa relève de gestion.

Pour les directions, les types de **programme** à privilégier sont, d'une part, la formule du parrainage lors de l'introduction à la fonction, l'accompagnement durant la probation et le soutien, si nécessaire, pour les années suivantes et, d'autre part, la formule des stages dans les milieux i.e., la formation guidée dans l'action, sous la gouverne d'un tuteur ou d'un guide.

Ce groupe tient à signifier son adhésion au concept de *mentoring* et se dit intéressé à agir éventuellement comme mentor ou d'être mentoré, sur une base volontaire. Cependant, plusieurs personnes se voient davantage jouer ce rôle dans une autre carrière, par exemple à la retraite, disposant alors d'une plus grande disponibilité de temps et d'une expérience encore plus diversifiée. Enfin, une personne émet une réserve sur la notion de pouvoir rattachée au concept de mentoring en se référant à la pression exercée par le pouvoir hiérarchique.

Le groupe #4 formé des cadres connaît cette **approche**, plus particulièrement celle appliquée à la pédagogie.

Selon eux, la façon la plus courante de **trouver un mentor** est liée au hasard, aux affinités avec les personnes, à la motivation d'en trouver un et au type de fonctions exercées dans une organisation. Il souligne qu'il serait très intéressant " *d'asseoir ce principe à la CECM* " afin d'être plus explicite sur l'aide et le soutien à offrir et à recevoir selon la position dans laquelle on se trouve et d'informer sur l'accès aux réseaux.

Quelques-uns admettent avoir eu des **expériences** avec un ou des mentors qui ont agi comme parrain ou conseiller à leur égard. Ils l'ont fait par libre choix et sur la base d'une initiative personnelle et ils ont grandement apprécié ces expériences.

Les **avantages** du mentoring sont de rassurer, de sécuriser les débutants, de les sortir de l'isolement, de leur permettre de s'enrichir par les échanges.

L'**inconvénient** pressenti par certains, c'est la systématisation de ce genre d'approche et les contraintes qui pourraient en découler.

La plupart des cadres participants disent **avoir été un mentor**, soit ponctuellement pour des successeurs, soit de manière plus soutenue pour des collaborateurs ou des collègues de travail. C'est sous forme de relation d'aide, d'observation, de rétroaction, de partage d'expériences que leur mentoring s'est actualisé. Selon eux " *il y a des mentors qui s'ignorent* "i.e. que des personnes ont joué ou jouent encore ce rôle auprès d'autres sans le réaliser.

Ils reconnaissent que les **habiletés** requises pour devenir mentor sont la qualité d'écoute, la simplicité dans les rapports, la capacité de se mettre à la place de l'autre et de lui transmettre des informations pertinentes.

En complément, ils préconisent des **attitudes** de confiance, de disponibilité, d'ouverture, de réceptivité et de transparence. À l'idée que la CECM devrait retenir une **approche** de *mentoring* dans le cadre de la gestion des carrières et de la relève, les cadres ont des réactions partagées. Les uns favorisent une approche naturelle et spontanée issue de l'intuition plutôt que de la raison. Les autres préconisent une approche plus formelle au niveau de certains corps d'emploi et aussi dans les cas de personnes arrivant de l'extérieur de l'organisation.

Les **programmes** à mettre en place devraient suggérer des interventions adaptées, proposer des approches diversifiées, fournir une documentation appropriée et prévoir des modèles de formation. Ils verraient d'un bon oeil l'implantation à la CECM d'un programme formel et structuré, d'une durée déterminée, destiné aux personnes nouvellement inscrites sur les listes d'admissibilité suite à un concours et spécialement lors de recrutement massif dans un corps d'emploi; la formation systématique de groupes d'entraide lors des programmes d'introduction à la fonction serait un moyen privilégié de créer des liens entre les nouveaux venus, d'encourager le partage et de valoriser le dynamisme qui les anime en leur permettant dès lors de créer des contacts avec des gens d'expérience, de recevoir des offres de support et d'échanger sur des questions de fond. Les cadres

se sentiraient à l'aise de participer à ces programmes, comme personne-ressource ou à titre de conseil, dans les sphères où ils ont développé une expertise.

Ils croient que, pour ce faire, l'organisme doit viser le développement de nouvelles attitudes chez ses gestionnaires actuels et se positionner lui-même en regard d'une telle approche qui sous-tend qu'une organisation se préoccupe du bien-être personnel et professionnel de ses membres.

Les participants ont identifié des avantages et des inconvénients reliés au mentoring. Il nous semble intéressant de les regrouper et de regarder lesquels émergent davantage. Les tableaux 11 et 12 qui suivent apportent cet éclairage.

Tableau 11

Avantages du mentoring

	1 Futurs cadres	2 Directions adjointes	3 Directions	4 Cadres
1. Appropriation de la cult.org.			X	
2. Confiance en soi		X	X	X
3. Échanges-rétroactions		X	X	X
4. Liens tissés /amitié	X			
5. Responsabilisation			X	
6. Retrait de l'isolement				X
7. Stimulation	X	X		
Groupes				

À la lecture du tableau, nous observons que la confiance en soi et les échanges-rétroactions constituent, selon la majorité des participants, les principaux avantages du mentoring: le premier bénéficiant davantage au mentoré et le deuxième profitant probablement aux deux, mentor et mentoré.

Tableau 12

Inconvénients du mentoring

	1 Futurs cadres	2 Directions adjointes	3 Directions	4 Cadres
1. Contrainte				X
2. Dépendance	X		X	
3. Exploitation		X		
4. Incompatibilité	X		X	
5. Pouvoir		X		
6. Protectionnisme		X		
7. Systématisation				X
Groupes				

Les deux inconvénients qui ont été invoqués par deux groupes sur quatre sont *la dépendance et l'incompatibilité.*

5.3. LA SYNTHESE DES RÉSULTATS ET LES LIENS AVEC LE CADRE CONCEPTUEL

L'analyse des résultats de la cueillette d'informations par le moyen des groupes de discussion nous permet de dégager les principales tendances et réserves émises par les quatre groupes autour des quatre thèmes abordés et d'établir des liens avec le cadre conceptuel présenté dans un précédent chapitre.

Le premier thème discuté, **la gestion de l'éducation**, a rejoint l'intérêt et la vision personnelle de l'ensemble des participants quant à l'orientation à privilégier à ce sujet, i.e. une approche humaniste, à travers un modèle de gestion renouvelé faisant appel à la créativité et tenant compte de la réalité socio-économique. À cet égard, les tendances relevées dans les groupes rejoignent le cadre conceptuel sous l'angle de **l'environnement externe**, qui prend en compte les valeurs de la société et incitent les gestionnaires de l'éducation à s'engager dans un nouveau modèle en éducation caractérisé par son ouverture, son humanisme et sa convivialité.

Les réserves émises par un grand nombre de participants concernent l'organisation CECM dans sa démarche de renouveau administratif. L'implantation actuelle de la décentralisation vers les écoles suscite des doutes et des inquiétudes partagées par une majorité des participants. Le questionnement porte sur les écarts observés entre le discours et la pratique relativement à l'application du concept de l'approche-client et sur les résistances rencontrées face au changement entrepris par l'organisation. Sur ce plan, les participants ont bien cerné les enjeux touchant **l'environnement interne** de l'organisation. En effet, ils ont fait état des valeurs traditionnelles de l'organisation en relation avec celles prônées par le renouveau administratif et le nouveau modèle souhaité; ils ont alors identifié un malaise ressenti par les gestionnaires des écoles et des services. Pour ces gestionnaires, ils ont privilégié deux rôles principaux soit celui de *leader visionnaire* et celui de *rassembleur* (voir tableau 7). Ce faisant, les participants rejoignent la description faite dans le cadre conceptuel et inspirée du rapport du Conseil supérieur de l'éducation (1993). Les participants affirment en grande majorité qu'ils sont les candidats dont l'organisation a besoin, capables d'assumer cette responsabilité élargie, dans la mesure où ils se sentent reconnus et appuyés par les " *gestionnaires du sommet et le pouvoir politique* " tel que préconisé par Crozier et repris par le Conseil supérieur de l'éducation comme une des conditions de réussite du renouveau.

Le deuxième thème abordé est celui de **la gestion des ressources humaines**. Tous les groupes ont trouvé des avantages individuels et organisationnels à la gestion stratégique des ressources humaines telle que présentée par Bélanger (1988). Parmi les huit principaux avantages indentifiés, trois d'entre eux sont davantage retenus par l'ensemble des participants: *la valorisation et la motivation des personnels, la richesse pour l'organisation et l'utilisation maximale du potentiel humain* (voir tableau 8). Nous observons que le premier concerne directement l'individu et que les deux autres s'appliquent à l'organisation. Considérant l'importance d'établir un ***lien opérationnel*** approprié entre les deux entités soit l'individuelle et l'organisationnelle, comme cela est largement mis de l'avant dans la littérature consultée, les résultats obtenus sur cet aspect du sujet rejoignent les ***perspectives organisationnelle et individuelle*** sur lesquelles s'appuie le construit du cadre conceptuel.

Considérant l'orientation actuelle de l'organisation, les participants ont, dans l'ensemble, laissé percevoir tension, scepticisme et interrogation à cet égard; un seul groupe pense que la CECM a une orientation, mais dit cependant l'ignorer. Sous ce rapport, on note un écart entre la ***vision stratégique des ressources humaines*** préconisée dans le cadre conceptuel et la situation constatée par les données recueillies.

Des sentiments semblables tels l'amertume, la faible considération et la confiance mitigée, se dégagent des réactions des participants quant à la perception organisationnelle envers les individus; or, dans la foulée des résultats obtenus, nous constatons que l'approche participative mise de l'avant dans le cadre conceptuel ne semble pas s'actualiser encore dans l'organisation à l'étude.

Pour la majorité des participants, les liens entres les besoins individuels et organisationnels ne semblent pas exister et ne convergent donc pas; ils affirment, par ailleurs, que ces liens doivent être développés et harmonisés. Nous observons, une fois de plus, la différence entre la situation organisationnelle décrite par les participants et les idées intégrées au cadre conceptuel.

Le troisième thème ayant fait l'objet de discussions est celui de **la gestion des carrières et de la relève.** Tous les groupes sont unanimes à endosser cette vision à long terme quant à la gestion des carrières et de la relève. Ils voient la nécessité pour l'organisme de se donner, à court terme, des moyens de prio-

riser le développement de ce dossier compte tenu de l'urgence de la situation.

La plupart des participants disent ne pas avoir de plan personnel de carrière et ne croient pas que la CECM en ait un pour eux. À cet égard, les participants souhaiteraient, par un mécanisme à définir, connaître les besoins de l'organisation et pouvoir lui faire connaître les leurs; car, ils considèrent, en très grande majorité, que la gestion des carrières et de la relève s'avère une responsabilité qui doit être partagée par les individus et l'organisation. Ces points de vue nous permettent de comparer le cadre conceptuel de l'étude au plan du partage des responsabilités. La gestion des carrières appartient à l'organisation et la planification des carrières revient aux individus. Ces nuances n'ont pas été soulignées par les groupes, bien que ceux-ci aient fait valoir des raisons positives justifiant une planification de la relève managériale. Aussi, réclament-ils avec insistance plus d'informations, une position claire et un engagement de l'organisation à cet égard, des canaux d'expression, une formation adéquate, des stages préparatoires et des formes d'accompagnement. Ces éléments s'apparentent aux aspects de ***formation*** et d'***information*** indispensables à la ***gestion*** et à la ***planification des carrières*** tels qu'inscrits dans le cadre conceptuel. Ce qui nous semble absent des propos recueillis, c'est la dimension ***réconciliation*** inspirée de Wils et Guérin (1990) qui se trouve au coeur du cadre conceptuel et qui sous-entend une approche concertée entre les individus et l'organisation.

Le quatrième thème de discusion abordé, c'est le **mentoring**. Ce thème a rejoint l'intérêt certain de tous les participants, par son caractère à la fois novateur et mythique. Les expériences des participants sont très partagées tant comme mentor que comme mentoré et, selon les expériences vécues ou non, leur compréhension du concept est très variée: certains en rêvent, quelques-uns en vivent, d'autres appréhendent. Ils ont cerné des avantages et des inconvénients associés à ces expériences et ont distingué les habiletés requises pour devenir mentor, des attitudes attendues dans ce genre de relation. Quelques participants émettent des réserves quant à la notion de pouvoir qui s'inscrit dans le rôle du mentor. Par ailleurs, la majorité des participants encouragent l'adoption d'une approche de ***mentoring*** par l'organisation ainsi que la mise en place de programmes formels de *mentoring* pour les nouveaux venus dans une fonction et de programmes informels pour les autres qui souhaiteraient y prendre part. Selon eux, l'adhésion à ces programmes devraient être faite sur une base volontaire. Pour ce thème, les références au cadre conceptuel sont plutôt globales. En effet, les liens mentor-mentoré ne sont que partiellement saisis, et conséquemment les

fonctions spécifiques à l'organisation, soit la ***professionnelle***, et aux individus, soit la ***psychosociale***, sont quelquefois interverties. En conséquence, on note des imprécisions sur le sujet, voire même quelques confusions qu'il serait éventuellement nécessaire de dissiper.

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Ce chapitre a pour but de présenter la conception de la solution. Pour amorcer la démarche, nous partons de l'analyse des thèmes de discussion en nous référant aux objectifs de l'étude et aux principales composantes du cadre conceptuel. Nous formulerons des alternatives de solution pour chaque dimension en soulignant les avantages et les inconvénients pour chacune d'elle.

6.1 UNE APPROPRIATION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

La gestion de l'éducation s'appuie sur un nouveau modèle convivial qui prend en compte les valeurs sociétales actuelles et requiert que le gestionnaire de l'éducation fasse preuve d'un leadership de vision, d'une ouverture au partenariat et d'une approche humaniste.

Cette orientation suppose la mobilisation des forces vives du milieu et une stratégie de transition assurant le respect des rythmes d'adaptation des personnes en place; elle rejoint ainsi un objectif formulé au début de l'étude, à savoir le maintien de la motivation des cadres scolaires et de services actuels et le soutien aux futurs gestionnaires.

Les participants aux quatre groupes de discussion ont, avons-nous déjà rapporté, endossé massivement cette vision, y ont exprimé leur adhésion et une volonté d'être partie prenante de son actualisation avec les gestionnaires du sommet.

Les avantages d'une telle gestion de l'éducation

Les cadres scolaires et de services ainsi que les futurs cadres assurent leur adhésion avec enthousiasme.

De plus, cette orientation de gestion rejoint leur philosophie personnelle de gestion de l'éducation.

Ils sont tous intéressés à relever ce nouveau défi qui permet une utilisation maximale des ressources et favorise une grande créativité.

Les inconvénients d'une telle orientation

Les cadres et futurs cadres ne sentent pas encore une volonté collective réelle de changement, bien que cette nouvelle

orientation s'impose compte tenu des changements majeurs dans nos sociétés.

Cette orientation n'est pas bien connue par l'ensemble des intervenants scolaires.

Les cadres participants disent ignorer comment intégrer positivement les contraintes du quotidien à cette nouvelle orientation et enclencher le mouvement de mobilisation des partenaires qu'elle nécessite autour des buts communs.

Ce qu'il faut retenir:

- c'est l'adhésion enthousiaste et l'intérêt pour la démarche;

- c'est le besoin d'information et de consensus.

6.2 UNE APPROPRIATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Les gestionnaires scolaires et de services, s'inspirant des tendances générales en gestion de l'éducation, doivent identifier les valeurs préconisées par leur organisation, se les approprier et en imprégner leurs styles de gestion.

Ils doivent endosser le renouveau organisationnel proposé dans le sens d'une décentralisation via une approche centrée sur le client.

Leurs rôles, c'est d'être visionnaire, leader, rassembleur, communicateur, décideur, innovateur et responsable.

Les gestionnaires recherchés sont majoritairement déjà dans l'organisation, d'autres sont à repérer.

Ces divers éléments rejoignent les objectifs visés par l'organisation à l'effet de mobiliser ses principaux acteurs dans la poursuite de sa mission, à l'aide d'un modèle de gestion adapté aux nouvelles dynamiques sociales et aux nouveaux besoins éducatifs.

Les avantages

Les participants ont majoritairement témoigné leur passion pour l'éducation.

Ils ont exprimé leur goût de voir changer les choses et de contribuer à ces changements.

Tous ces cadres et futurs cadres consultés sont convaincus d'être des personnes-clés qui détiennent une expertise appropriée. Ils se disent prêts à apprendre pour encore mieux gérer et ils croient en la nécessité d'introduire du sang neuf.

Les principaux rôles qu'ils attribuent aux gestionnaires dans une telle démarche sont ceux de leader visionnaire et de rassembleur.

Les inconvénients

Tous les participants notent un écart important entre le discours et la pratique reliés à ce renouveau administratif: la vision ne semble pas claire pour tous.

Plusieurs ont exprimé ressentir une grande solitude dans ce changement ainsi qu'un alourdissement considérable de leurs tâches.

Les personnes des groupes #2 et #3 rappellent que, dans le processus de décentralisation, les ressources n'ont pas suivi les responsabilités ni accompagné les mandats.

Ils considèrent très majoritairement que le soutien est déficient et qu'il manque de transparence dans l'information transmise aux milieux.

Ils ont des doutes quant au succès de la démarche, car ils observent de nombreuses résistances au changement et une présence de tendances centralisatrices craignant une perte de pouvoir.

Ce qu'il faut retenir:

- c'est leur passion pour la cause, une confiance en leur potentiel et le besoin de sang neuf;

- c'est qu'il existe des besoins pressants reliés au positionnement, à l'information, au soutien et à la cohérence.

6.3 DES PERSPECTIVES ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES

Ce renouveau administratif inspiré du nouveau modèle de gestion en éducation ne peut se réaliser sans l'engagement professionnel et personnel des ressources humaines de l'organisation. En conséquence, l'organisation doit se donner une vision stratégique des

ressources humaines. Par ailleurs, cette vision s'actualise dans l'interdépendance des stratégies organisationnelles et de celles de la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, on doit considérer deux perspectives: l'une organisationnelle garantissant une vision stratégique des ressources humaines, l'autre individuelle garantissant une approche participative des individus.

Il s'avère indispensable, selon les auteurs consultés, qu'un lien opérationnel soit établi entre les deux si l'on veut alors atteindre les objectifs poursuivis relatifs à la connaissance des besoins des individus, à l'appréciation de leurs compétences et répondre ainsi aux besoins de l'organisation.

Les avantages

Les participants croient en la nécessité d'adopter une vision stratégique des ressources humaines dans l'organisation.

Ils voient plusieurs avantages à cette approche dont principalement la valorisation et la motivation des personnels, la prise de conscience et la reconnaissance par l'organisation de sa richesse humaine et la possibilité pour elle d'en maximiser l'exploitation.

Cette approche leur permet d'anticiper un virage positif dans le sens d'une plus grande cohérence entre les besoins des individus et ceux de l'organisation.

Les inconvénients

On note une absence d'orientation claire en termes de gestion des ressources humaines.

Les participants ont l'impression d'être méconnus et très peu considérés, malgré leur fidélité et leur loyauté envers l'organisation.

Ils ne percoivent aucun lien clair entre les besoins des individus et ceux de l'organisation.

Ce qu'il faut retenir:

- c'est qu'une gestion renouvelée des ressources humaines peut entretenir la motivation des personnes, contribuer à les valoriser et assurer l'efficacité des gestionnaires et de l'organisation.

- c'est la faiblesse soulignée au niveau de l'orientation, de la reconnaissance des personnes et de l'appui aux attitudes positives.

6.4 UNE RÉCONCILIATION DES ASPIRATIONS DES INDIVIDUS ET DES BESOINS DE L'ORGANISATION

Pour se doter d'un système de gestion efficace des carrières, une organisation se doit de le fonder sur le principe de la réconciliation entre les besoins organisationnels et les aspirations individuelles.

Un modèle intégré montre, selon Bernard, Wils, Guérin, Labelle (1992), une intégration importante de la gestion des carrières aux autres pratiques des ressources humaines comme la prévision de la relève et la planification des carrières. Cette réconciliation est une responsabilité partagée entre l'organisation et les individus.

Les objectifs visés étant de combler les besoins de l'organisation en termes de relève managériale et de saisir les besoins des personnes concernées, il apparait majeur de mettre l'accent sur le rapproche-ment à faire entre les deux, si l'on veut garantir le succès des objectifs.

Les avantages
Les participants se questionnent sur l'importance de la planification des carrières pour les individus et l'organisation.

Ils croient qu'une gestion organisationnelle de la relève est indispensable pour l'organisation.

Ces participants reconnaissent qu'il s'agit d'une responsabilité partagée: ils sont, à cet égard, prêts à assumer leur part.

Les inconvénients
Les participants ne sentent pas une volonté organisationnelle de gérer les carrières et la relève quand ils évaluent les programmes offerts et les ressources affectées à cette fin.

Ils ne perçoivent pas de planification à moyen et à long termes de la relève.

Ils ne se sentent pas directement associés aux développements de programmes les concernant.

Le profil des gestionnaires pressentis pour assurer la relève ne correspond plus très bien aux nouvelles attentes.

Des femmes affichant un plan de carrière se sentent pointées;
Certains, parce que sans support, ont mal vécu le passage d'une fonction à une autre.

Ce qu'il faut retenir:

- c'est qu'ils sont prêts à s'impliquer;

- c'est qu'ils souhaitent un engagement significatif de la part de l'organisation, à la mesure des attentes de celle-ci;

- c'est qu'une préparation adéquate devrait toujours précéder et accompagner une affectation nouvelle;

- c'est l'urgence d'élaborer une planification de la relève des cadres.

6.5 DES APPROCHES AU MENTORING

La litttérature présente diverses approches au mentoring. La relation mentor-mentoré peut prendre différentes formes, se réaliser avec diverses catégories de personnes et se dérouler de multiples façons. Le mentoring peut se vivre à diverses étapes de la vie soit comme mentor, soit comme mentoré, soit même les deux à la fois, selon les circonstances de la vie. Cette relation privilégiée entre deux personnes de même sexe ou de sexe opposé peut varier en durée et en intensité. Pour assurer la qualité du mentoring, le mentor doit maîtriser certaines habiletés et le mentoré doit manifester certaines attitudes. Dans une perspective de gestion de la relève, une organisation peut préconiser diverses approches à cet égard, comme celle de développer et d'implanter des programmes formels ou celle de supporter des programmes informels.

Un des objectifs de cette étude consiste à approfondir l'approche du mentoring. La recension de la littérature a permis une compréhension du concept et une découverte de divers modèles élaborés par certains auteurs, dont celui de Kram (1986). Par sa fonction professionnelle, le mentoring suppose des programmes destinés aux mentors et aux mentorés; par sa fonction psychosociale, le mentoring invite à des pratiques pour les mentors et les mentorés. Vu ainsi, le mentoring au travail pourrait s'avérer un des moyens à privilégier dans une gestion organisationnelle de relève des cadres.

Les avantages

L'approche suscite un intérêt certain chez l'ensemble des participants.

Elle peut, selon eux, constituer une forme de solution à la gestion de la relève.

Plusieurs participants ont vécu des expériences comme mentor ou comme mentoré.

La plupart, dont les directions d'école, connaissent mieux la formule de parrainage.

Selon certains, les gestionnaires actuels en fin de carrière pourraient s'avérer de précieuses ressources à cet égard.

Ils anticipent des avantages et des inconvénients et identifient les habiletés et attitudes requises pour jouer ce rôle.

Les inconvénients

Il n'existe aucune approche formelle en ce sens dans l'organisation.

Des attitudes nouvelles devraient animer certains gestionnaires de niveau supérieur à l'égard des nouveaux gestionnaires.

Il n'y a aucune tradition en ce sens pour les femmes dans l'organisation.

Les programmes formels et obligatoires inquiètent certains participants, de même que la notion de pouvoir associé au rôle de mentor.

Ce rôle n'est pas reconnu dans la tâche des gestionnaires.

Ce qu'il faut retenir:
- c'est l'intérêt général pour cette approche;

- c'est que les cadres et futurs cadres ont besoin de modeling, de support, de conseil, voire même de mentoring;

- ce sont les avantages pour les individus et pour l'organisation.;

- ce sont les réserves émises quant aux programmes formels et obligatoires.

Suite à ces diverses alternatives de solution, nous formulons, dans le prochain chapitre, des recommandations qui précisent à l'organisme commanditaire les pistes de solution à retenir ainsi que leurs conditions de succès.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

Dans ce dernier chapitre, nous présentons les recommandations basées sur les résultats de cette étude. Elles proposent au directeur général de la CECM les actions à privilégier pour chacun des axes de développement. Ces recommandations s'appuient, d'une part, sur l'état des connaissances et le cadre conceptuel présentés dans les chapitres précédents et, d'autre part, sur les résultats obtenus par la cueillette d'informations auprès des groupes de discussion.qui ont précédemment fait l'objet d'une analyse détaillée. Pour chacune des dimensions traitées, nous formulons des recommandations suivies de propositions d'actions à entreprendre; nous indiquons, de plus, les conditions de réalisation et les responsabilités; enfin, nous proposons des échéanciers.

Les recommandations présentent un caractère plutôt général étant donné que l'objectif général de cette étude est de préciser une orientation quant à la gestion organisationnelle de la relève des cadres scolaires et de services et de proposer des pistes d'actions pour actualiser cette orientation.

7.1 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DE L'ÉDUCATION

Considérant les références théoriques à cet égard soit:

- les valeurs sociétales promues;
- la nécessité de faire preuve de vision;
- l'adhésion prioritaire des pouvoirs administratif et politique;
- l'importance d'accorder une place prépondérante à la valorisation du potentiel humain;
- les rôles et les responsabilités des gestionnaires de l'éducation.

Considérant les points de vues recueillis soit:

- l'assentiment unanime des participants pour un nouveau modèle de gestion en éducation;
- leur perception d'une vision organisationnelle incomplète, non consensuelle et peu transparente;
- la compréhension des gestionnaires de leurs rôles, responsabilités et capacités.

IL EST RECOMMANDÉ

7.1.1. de clarifier la vision de l'organisation pour garantir une compréhension commune à tous les paliers et assurer une approche consensuelle.

À court terme, de privilégier les actions suivantes:

7.1.1.l un engagement d'appui formel des gestionnaires du sommet et du pouvoir politique envers les cadres scolaires et de services.

Il nous apparaît essentiel que soit réaffirmée ouvertement la volonté organisationnelle d'appui à ses gestionnaires de premier niveau et sa reconnaissance à l'égard de ses divers cadres. Un hommage public, une soirée de reconnaissance, un message personnalisé sont divers moyens parmi d'autres à envisager.

7.1.1.2 une session d'informations et d'échanges entre partenaires de gestion.

Nous croyons que la direction générale et la direction politique devraient ensemble rencontrer les gestionnaires et leur faire connaître la vision actuelle et prospective de l'organisation. Cette session devrait prévoir des ateliers de travail conjoints avec les cadres scolaires et de services animés par des professionnels et assurer la cueillette des réactions et propositions susceptibles d'influencer la prise de décision.

À moyen et à long termes, de privilégier les actions suivantes:

7.1.1.3 constituer un comité de vigilance de la mise en oeuvre du renouveau administratif.

Ce comité devrait relever du directeur général, être multipartite, i.e.composé de représentants des divers partenaires concernés et avoir comme mandat de faire périodiquement le point sur la situation et d'anticiper les impacts des actions et décisions à venir.

7.1.1.4 établir annuellement le diagnostic des besoins des établissements avant l'implantation des diverses phases du renouveau.

Par l'intermédiaire des regroupements, le directeur général procède annuellement à la cueillette des besoins des établissements en termes de ressources humaines, matérielles et financières requises à la réalisation des projets éducatifs et voit à réserver prioritairement les ressources à cet effet

7.2 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Considérant les références théoriques sur le sujet soit:

- la vision stratégique de la gestion renouvelée des ressources humaines;
- la gestion prévisionnelle des ressources humaines;
- les aspirations des individus à s'autoréaliser;
- le lien opérationnel entre les stratégies organisationnelles et celles de gestion des ressources humaines;

Considérant les points de vue recueillis soit:

- l'absence ou la méconnaissance de l'orientation de l'organisation;
- la richesse du capital humain de l'organisation;
- l'importance de l'humanisme dans une organisation de service existant pour et par des personnes et rejoignant les attentes de l'enfant jusqu'à l'adulte en passant par toutes les catégories de clients et tous les types d'intervenants;
- le manque de liens et l'écart entre les besoins organisationnels et individuels;
- la perception organisationnelle limitée envers les individus;
- la faible reconnaissance de l'organisation envers ses gestionnaires scolaires et de services.

IL EST RECOMMANDÉ

7.2.2. d'adopter une vision stratégique de gestion des ressources humaines

À court terme, de privilégier les actions suivantes:

7.2.2.1 l'affirmation du leadership de la direction du service des ressources humaines.

Il s'avére majeur de faire connaître clairement à l'ensemble des gestionnaires les orientations actuelles et futures du services des ressources humaines, i.e sa mission, son rôle, ses tâches, la relation entre la planification stratégique de l'organisation et celle du service des ressources humaines et la prise en compte des valeurs et croyances de l'organisation dans l'application des plans stratégiques.

7.2.2.2 le lancement d'un slogan ou d'un leitmotiv où la personne humaine serait au coeur de la gestion organisationnelle.

Ce genre d'action accompagnée d'applications concrètes aurait l'avantage de valoriser les personnes oeuvrant au sein de l'organisation, de stimuler le sentiment d'appartenance et d'inspirer des attitudes positives à l'égard des clientèles.

7.2.2.3 l'harmonisation des relations entre les cadres scolaires et les cadres de services.

Il serait urgent, via le comité des relations professionnelles ou le bureau d'aide aux employés ou les présidents des associations respectives, d'identifier une ou des formules de rapprochement entre ces deux groupes afin d'améliorer leur relation par une meilleure compréhension des rôles et tâches spécifiques. Un moyen suggéré pourrait concerner des stages d'observation et d'accompagnement dans les autres milieux afin d'amener ces cadres, grâce à une meilleure connaissance et compréhension, à développer une plus grande solidarité.

À moyen et à long termes, de privilégier les actions suivantes:

7.2.2.4 étudier la possibilité d'introduire l'approche de la qualité totale.

Un des moyens utilisés pour amener les gestionnaires à s'engager dans la qualité totale, c'est l'implantation des cercles de qualité ou de cercles de progrès. Ce moyen

mériterait d'être regardé de plus près, par une étude de faisabilité, puisqu'il favorise la contribution volontaire des employés de divers paliers, durant les heures de travail, dans une démarche de résolution de problèmes organisationnels; un tel moyen a l'avantage d'entretenir la motivation, d'assurer la valorisation et de promouvoir l'efficacité.

7.3 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA GESTION DES CARRIERES ET DE LA RELEVE

Considérant les références théoriques à cet égard soit:

- la dimension individuelle et la dimension organisationnelle;
- la double finalité de l'activité: l'une opérationnelle, l'autre prévisionnelle;
- l'identification des besoins organisationnels et la gestion des carrières;
- la connaissance des aspirations des individus et la planification des carrières;
- la planification des carrières des femmes;
- l'attitude attendue de l'employeur: la réconciliation des aspirations des employés et des besoins organisationnels;
- le partage des responsabilités et l'indispensable concertation.

Considérant les points de vue recueillis soit:

- les nombreux besoins à combler dans les prochaines années;
- l'importance de préserver la passion des cadres actuels à l'effet de servir en éducation;
- l'avantage pour l'organisation de se garantir une relève naturelle;
- l'intérêt pour l'organisation de se s'assurer une bonne connaissance de son capital humain;
- la nécessité pour l'organisation de vérifier les intérêts et les aptitudes des candidats potentiel à la gestion;
- la mise à jour des profils de carrière et la publication des postes anticipés de relève managériale;
- l'indispensable préparation antérieure à l'affectation et le nécessaire accompagnement suivant toute nouvelle affectation;

- le rôle-conseil stratégique de l'organisation envers les individus.

IL EST RECOMMANDÉ

7.3.3. de confier au service des ressources humaines un mandat clair et précis de développement prévisionnel et préventif des emplois et des compétences en vue d'assurer la relève managériale à la CECM.

À court terme, de privilégier les actions suivantes:

7.3.3.1 l'identification des postes clés requérant une relève.

Une première étape devrait permettre de mettre à jour la liste de besoins organisationnels et à la publier pour garantir une information transparente et susciter l'intérêt des futurs candidats.

7.3.3.2 l'identification des individus susceptibles d'assurer la relève.

Il existe différentes façons de faire l'inventaire des ressources humaines: la mise en place d'un système d'évaluation du potentiel des employés et des programmes de promotion et de valorisation des fonctions de gestion visant un recrutement prévisionnel.

7.3.3.3 la définition des profils des compétences pour les gestionnaires.

Comme les rôles ont profondément évolué et que les mandats ont beaucoup changé, il importe donc à la direction des ressources humaines de voir à la redéfinition des profils de compétences attendues pour les actuels et futurs gestionnaires. La direction doit, de plus, faire rapidement connaître ces profils par divers moyens: des séances d'informations, des brochures explicatives et des témoignages de personnes d'expérience.

7.3.3.4 le développement d'un programme de planification de carrières pour les femmes: une dimension stratégique.

La CECM dispose d'un programme d'accès à l'égalité pour les femmes et un pour les communautés culturelles. Cependant, il semble essentiel de supporter davantage les femmes dans cette démarche de planification. Le Service des ressources humaines devrait donc élaborer, à l'aide d'un groupe de travail, un programme de planification des carrières pour les femmes assorti de moyens incitatifs, d'outils de sensibilisation, de documents d'infor-mations stratégiques et d'occasions de rencontres et d'échanges avec des personnes ressources issues de l'interne ou de l'externe.

À moyen et à long termes, de privilégier les actions suivantes:

7.3.3.5 la mise sur pied des programmes de formation préparatoire à des fonctions de gestion.

L'organisation choisit d'impliquer ses employés dans la planification de leurs carrières et leur offre des ateliers de carrières; de plus, elle anime des activités de sensibilisation et d'information sur les exigences quant à la formation universitaire spécialisée en administration et la formation spécifique qui est formellement requise pour pouvoir exercer une fonction de direction dans une école; elle fournit des possibilités de faire des stages diversifiés d'observation pour vérifier leurs intérêts et d'initiation pour vérifier leurs capacités. L'organisation cherche alors à retenir les meilleurs éléments et augmente ainsi la capacité d'adaptation des personnes concernées.

7.3.3.6 la gestion du rendement comme moyen de développement de la relève.

Les cadres en exercice ont une reponsabilité face à la relève. Ils doivent contribuer à sa préparation, lui assurer un héritage supportant et faciliter le transfert des pouvoirs. Par une gestion du rendement structuré, le supérieur immédiat joue un rôle prépondérant. Le Service des ressources humaines, dans une planification de formation continue pour tous ses gestionnaires, doit s'assurer que les cadres en exercice sont habilités à appliquer adéquatement la gestion du rendement, tant pour le bénéfice des individus que pour l'avantage de l'organisation. Le directeur général, pour sa part, doit

inciter fortement ses gestionnaires à utiliser ce moyen et voir à leur reconnaître formellement cette tâche.

7.3.3.7 l'encouragement à l'apprentissage actif à travers diverses affectations.

Étant donné que les expériences diversifiées constituent un atout majeur dans le développement personnel et professionnel d'un individu et s'avère très précieux pour l'organisation, elle gagnerait à favoriser la polyvalence chez ses cadres scolaires et de services, en ouvrant plus largement les possibilités de transfert ou d'échanges d'un champ à l'autre et réciproquement.

7.4 DES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE MENTORING

Considérant les références théoriques à ce sujet soit:

- la dimension historique;
- les tendances très diversifiées;
- l'évolution constante du concept;
- le fonctions professionnelle et psychosociale du mentoring et le lien entre les deux;
- le modèle " *RELATIONSHIP CONSTELLATION* ";
- les habiletés requises pour agir comme mentor;
- les différences entre le vécu des hommes et celui des femmes dans ces rapports;
- les avantages découlant des divers programmes expérimentés dans diverses entreprises privées et publiques;
- la valorisation des personnes parvenues au mitan de la vie personnelle ou professionnelle;
- la relation privilégiée de mentor-mentoré.

Considérant les points de vue recueillis soit:

- l'approche suscite l'intérêt de tous les participants par son caractère mythique et novateur;
- la plupart des participants ayant vécu des expériences de type mentoring les ont trouvées positives;
- la compréhension du concept est variée et inégale et l'expression de quelques réserves, risques et inconvénients sont à considérer;

- les besoins de soutien, de conseil, d'écoute, de modèle et d'accompagnement dans les fonctions de gestion sont très grands;
- la richesse organisationnelle en termes d'expériences et de compétences actuelles et retraitées est à exploiter.

IL EST RECOMMANDÉ

7.4.1 de mener une recherche-action sur une éventuelle implantation de programmes de mentoring à la CECM.

À court terme, de privilégier les actions suivantes:

7.4.1.1 le directeur général fait connaître sa position et ses intentions concernant le mentoring au travail.

Il confie alors un mandat au Service des ressources humaines.

7.4.1.2 fort de cet appui, le directeur des ressources humaines crée des conditions pour encourager le mentoring au travail.

- Il identifie les balises pour développer une stratégie de changement de ce type:
- d'abord fixer les objectifs et élaborer un projet;
- établir un diagnostic des particularités qui créent des obstacles au mentoring et identifier diverses alternatives pour les éviter;
- donner suite au projet et évaluer l'impact de l'intervention et ajuster les prochaines étapes.

7.4.1.3 ce dernier demande au responsable du perfectionnement des cadres de faire un sondage d'intérêt auprès de cadres ou de futurs cadres à l'effet de participer à un projet expérimental sur le mentoring.

Il serait intéressant de connaître le niveau d'intérêt d'un plus grand nombre de personnes, à moins de revenir aux personnes qui ont déjà participé aux groupes de discussion dans le cadre de cette étude.

À moyen et long termes, de privilégier les actions suivantes:

7.4.1.3 établir un cadre d'expérimentation.

Le directeur des ressources humaines confie ce dossier à une personne qualifiée et intéressée.

Pour ce faire, on peut procéder ainsi:

- définir les objectifs d'apprentissage;
- prévoir une formation concernant les attitudes des mentors envers les mentorés; utiliser la technique de simulation;
- présenter des modèles et les faire analyser;
- proposer des exercices comme celui du pairage de besoins;
- assurer une rétroaction.

7.4.1.4 expérimenter un programme formel de mentoring.

Pour ce faire, on peut agir ainsi:

- définir la population cible;
- inviter des mentors et des mentorés potentiels à définir les critères de pairage et la procédure pour le faire;
- faire une cueillette de données sur les participants potentiels afin de maximiser le processus de pairage;
- procéder directement à un pairage ou encourager un processus volontaire de sélection;
- présenter les objectifs du programme, les attentes quant aux rôles et les services d'aide disponible et on encourage la participation dans une perspective éducative;
- prévoir une évaluation du projet et un rapport à l'organisation quant aux effets du programme sur le développement des employés.

7.4.1.5 proposer des programmes informels de mentoring.

Afin d'offrir des possibilités à un plus grand nombre de personnes de profiter du mentoring au travail, il serait important d'identifier d'autres types de programmes et de les appuyer formellement. On pense au parrainage pour chaque nouveau venu à la CECM ou dans un nouveau service ou dans un nouveau regroupement; on pense aussi au soutien à la formation de réseaux d'entraide et d'échanges.

DES CONDITIONS DE SUCCÈS RELIÉES À LA RÉALISATION DES RECOMMANDATIONS

De telles recommandations ne peuvent se réaliser sans une volonté organisationnelle, tant du niveau administratif que du niveau politique.

Elles impliquent, par ailleurs, un engagement conjoint de l'organisation et des individus qui la composent.

Certaines recommandations obligent à des transferts de resssources vers les établissements et supposent conséquemment une acceptation à d'autres niveaux et un ajustement mutuel.

Étant donné le sujet à l'étude, il est évident que le Service des ressources humaines se trouve largement concerné par un très grand nombre de recommandations. Il aura besoin d'être appuyé par la direction supérieure pour l'application de plusieurs d'entre elles.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

" *Toute organisation a ses symboles, ses héros et ses rites* ".
Geert Hofstede

Geert Hofstede (1994) disait dans un article portant sur la culture d'entreprise:

> " *Gérer, c'est essentiellement, et partout, confier des tâches à des exécutants. Encore faut-il connaître les tâches à accomplir et les exécutants concernés. Or on ne peut comprendre les gens sans connaître leur passé qui seul permet d'expliquer leur présent et de prévoir leur comportement futur. Cela revient à identifier leur culture spécifique* ".

Le mandat confié par le directeur général de la CECM consistait à préciser une orientation concernant la gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM, à proposer des pistes d'action pour actualiser cette orientation et à approfondir une approche: le *mentoring*. C'est dans une perspective de maintien de la motivation des cadres en place et de préparation et de soutien des futurs cadres que cette étude a été réalisée.

La première étape de cette étude a servi à définir le problème après avoir considéré certains éléments historiques et statistiques et avoir rappelé la mission de l'organisation et sa situation actuelle.

À l'étape suivante, nous avons développé le cadre conceptuel par le biais d'une revue de la littérature existante sur la gestion de l'éducation, des ressources humaines, des carrières, de la relève et sur le mentoring. Nous avons construit notre modèle théorique en nous inspirant des concepts reliés à ces aspects de la question. Ce modèle nous a servi de référence pour aller chercher l'information nécessaire à la réalisation du mandat confié.

Dans une troisième étape, nous avons choisi le groupe de discussion comme méthode principale de collecte de données et à l'aide d'une fiche de renseignements complétée par les participants, nous avons enrichi la cueillette d'informations. Un guide de discussion a été développé et utilisé pour recueillir le maximum d'informations sur les perceptions, les expériences et les attentes des futurs et actuels gestionnaires concernant la gestion de la relève à la CECM. Les thèmes de discussion émanaient des concepts développés dans le modèle théorique et le guide de discussion a été proposé aux

participants avec l'accord du mandant et suite à la consultation faite auprès du Service des ressources humaines de la CECM.

Toutes les personnes ont participé volontairement au groupe de discussion de leur catégorie, elles ont accepté la présence d'observateurs de l'organisation ainsi que l'enregistrement sur audiocassette des discussions. Nous leur avons assuré la confidentialité des propos et le respect de l'anonymat. Quarante-huit personnes ont reçu notre invitation et quarante d'entre elles ont participé aux groupes de discussion.

La quatrième étape a consisté à compiler et à analyser les informations recueillies pour ensuite dégager les éléments nécessaires devant guider nos recommandations.

Nous avons constaté un très grand intérêt des personnes à participer à cette étude et à pouvoir s'exprimer sur des dimensions de leur vie personnelle et professionelle qui leur tiennent grandement à coeur. Nous avons aussi observé, chez les participants, une très noble passion pour leur profession, une volonté réelle de collaboration au changement en même temps qu'un désir profond d'être pleinement associés à l'élaboration et à l'implantation des stratégies organisationnelles de gestion.

Nous croyons que les recommandations issues de cette étude seront utiles à notre mandant pour supporter sa décision relative à l'orientation à donner à son organisation en matière de gestion de la relève et pour inspirer, s'il le désire, les types d'actions à mener en vue d'actualiser cette orientation.

La personne n'est-elle pas au centre de la démarche éducative? En effet, ce sont des personnes (éducateurs) qui à la demande de personnes (clients) forment des personnes (étudiants) à devenir des personnes (citoyens) responsables! Pourquoi alors ne pas accorder une place primordiale à l'humain dans la gestion?

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BARNABÉ, C. et GIRARD. H.C., (sous la direction de), (1987), Administration scolaire, théorie et pratique, Gaëtan Morin éditeur, 414p.

BARNETT, Sharon K., The Mentor Role-A Task of Generativity, (1984), Journal of Human Behavior and Learning, vol. 1, no 2, p.15-18.

BÉLAND, Claude, (1992), L'Administrateur agréé-pour un management de qualité Publireportage, Les Affaires, le 28 novembre, p.10-11.

BÉLANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER, PETIT, (1988), Gestion stratégique des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, 662p.

BERNARD, R., WILS, T., GUÉRIN, G., LABELLE, C., (1992), La gestion des carrières dans les entreprises québécoises, Gestion, vol. 17, no. 3, septembre 1992, p. 91-99.

CARDEN,Ann D., (1990), Mentoring and Adult Career Development: The Evolution of a Theory, The Counseling Psychologist, vol 18, no 2, p.275-299.

CHAO, Georgia T., MALIK, S.D., (1988), A Career Planning Model for Women, Women's Careers: Pathways and Pitfalls, p.105-129.

CLAWSON, James G., (1985), Is Mentoring Necessary?, Training and Development Journal, April 1985, p. 36-39.

COLLERETTE, P., et DELISLE, G., (1982), Le Changement Planifié: une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels, Les éditions Agence d'Arc inc.

COLLINS, Eliza G.C., (1978), Every one Who Makes It Has a Mentor, Harvard Business Review, vol.56, p. 89-101.

COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE MONTRÉAL, (CECM), (1993), Rapport annuel d'évaluation, année scolaire 1992-1993, novembre 1993.

DURIVAGE,A. et BARRETTE J., (1992), Savoir choisir son cheminement de carrière, Gestion, vol.17, no.3, septembre 1992, p.11-17.

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES DE MONTRÉAL, (1992), Planifier sa Carrière et Gérer celle des Autres, Gestion, vol. 17, no 3, septembre 1992, 111p.

ENAP-UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, (1993), L'ENAP au Service des Gestionnaires Publics, Rapport de la commission concernant les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique québécoise, 160p.

FAGENSON, Ellen A., (1989), The mentor advantage: perceived carreer-job experiences of proteges versus non-proteges, Journal of Organizational Behavior, vol.10, p.309-320.

FÉDÉRATION DES CEGEPS , (1991), Actes du colloque: La Carrière au Mitan de la Vie, 169p.

GEOFFRION, Paul, (1992), Le groupe de discussion, Recherche Sociale, De la Problématique à la Collecte des Données, sous la direction de BENOIT GAUTHIER, p.311-335.

GOSSELIN, Alain, (1992), Bâtir sa carrière sur son expérience, Gestion, vol.17, no.3, septembre 1992, p.43-47.

GUÉRIN, G., et WILS, T., (1992), La gestion des carrières: une typologie des pratiques, Gestion, vol.17, no.3, septembre 1992, p.48-63.

GUAY, Marie-Michèle, (1992), Carrières de femmes cadres au mitan de la vie, Dossier: Gérer la carrière des femmes,Gestion, vol.17, no.1, février 1992, p. 60-67.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, (1993), Conseil supérieur de l'éducation. Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation: La gestion de l'éducation: nécessité d'un autre modèle, 56p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, (1988), Loi sur l'Instruction publique du Québec-Loi107.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, (1993), Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation et des qualifications, Mémoire au Bureau du sous-ministre: Accès à la fonction de direction d'établissement scolaire, avril 1993.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, (1993), Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation et des qualifications, La formation du personnel de direction de l'école, Étude préparée par Réginald Grégoire inc., 122p.

HALL, Douglas T., (1986), Carreer Development in Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London, 366p.

HENDERSON, Dee W., (1985), Enlightened Mentoring: A Characteristic of Public Management Professionalism, Public Management Forum, nov.-déc. 1985, p.857-863.

HOFSTEDE, Geert,(1994), La culture d'entreprise, Le COURRIER de l'UNESCO, avril 1994, p.12-16.

HOUDE, Renée, (1991), Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie, Gaëtan Morin éditeur, 1991, 357p.

HUNT,Marshall David, MICHAEL, Carol, (1983), Mentorship: A Career Training and Development Tool, Academy of Management Review, vol.8, no.3, p. 475-485.

JACKSON, Charles, (1993), Mentoring: Choices for Individuals and Organizations, The International Journal Of Career Management, MCB University Press, vol. 5, no. 1, p.10-16.

JACKSON, Charles, (1991), Career Development: The Challenge for Organisations, The International Journal of Career Management, MCB University Press, vol.3, no.3, p.17-25.

JERUCHIM,J., SHAPIRO,P., (1992), Women, Mentors, and Success, Fawcett Columbine, New York, 247p.

KANTER, R. (1977), Men and Women of the Corporation, New York, Basic Books.

KNOX,P., et al., (1988), Improving the Mentoring Process, Teaching of Psychology, vol. 15, no. 1, p.39-41.

KRAM, Kathy E., (1983), Phases of the Mentor Relationship, Academy of Management Journal, vol. 26, no.4, p.608-625.

KRAM, Kathy E., (1985), Mentoring at Work-Developmental Relationships in Organizational Life, Organizational Behavior and Psychology Series, Scott, Foresman and Company, Illinois & England, 252p.

KRAM, Kathy E, (1985), Improving the Mentoring Process, Training and Development Journal, Avril 1985, p. 40-43.

KRAM, Kathy E., ISABELLA, Lynn A., (1985), Mentoring Alternativea: The Role of Peer Relationships in Career Development, Academy of Management Journal, vol.28, no.1, p.110-132.

LEVINSON, D. J., (1978), The Seasons of Man's Life, Alfred Knopf, New York.

McKEEN, Carol A., BURKE, Ronald J., (1989), Mentor Relationships in Organisations: Issues, Strategies and Prospects for Women, Journal of Management Development, vol. 8, no. 6, p. 33-42.

MINTZBERG, Henry, (1982), Structure et Dynamique des Organisations, Les Editions Agence d'Arc, 434 p.

MINTZBERG, Henry, (1984), Le Manager au Quotidien: les dix rôles du cadre, Les Editions Agence d'Arc, 220p.

MINTZBERG, Henry, (1990), Le Management- Voyage au Centre des Organisations, Les Editions d'Organisation, Les Editions Agence d'Arc, 570 p.

NOE, Raymond A., (1988), An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships, Personnel Psychology, no.41, p.457-479.

NOE, Raymond A., Women and Mentoring: (1988), A review and Research Agenda, Academy of Management Review, vol.13, no.1, p.65-78.

PETIT, BÉLANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON, (1993), Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, 779p.

PHILLIPS-JONES, Linda, (1993), Establishing a Formalized Mentoring Programm, Training and Development Journal, February, p. 38-42.

ROCHE,Gerard R., (1979), Much Ado About Mentors, Harvard Business Review, Jan-Feb 1979, p.14-28.

SHAPIRO, Gloria L., FARROW, Dana L., (1988), Mentors and Others in Carreer Development, Women's Careers: Pathways and Pitfalls, p. 25-39.

TREMBLAY, M., et ROGER, A., (1992), La préparation de la relève, Gestion, vol. 17, no. 3, septembre 1992, p.64-72.

WILS, Thierry, GUÉRIN, Gilles, (1990), La gestion du système de carrière dans Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Les Editions Yvon Blais inc., 834p.

ZEY, Michael G., (1988), A Mentor for All Reasons, Personnel Journal, January 1988, p.46-51.

OUVRAGES CONSULTÉS

OUVRAGES CONSULTÉS

AKTOUF, O., (1989), Le Management entre tradition et renouvellement, Edition révisée, Gaëtan Morin éditeur, 492p.

BEER, M. et al. (1984), Managing Human Assets, New York, The Free Press, 210p.

BÉLANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER, PETIT, (1988), Gestion stratégique des ressources humaines, Gaëtan Morin éditeur, 662p.

BENABOU,C.,ABRAVANEL,H.,(1986), Le comportements des individus et des groupes dans l'organisation, Gaëtan Morin éditeur, 597p.

BESSEYRE DES HORTS, C.H., (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BURKE, R.J., McKEEN, C.A., Developping Formal Mentoring Programs in Organizations, Business Quaterly, sous presse.

CHARLAND, M., THIBERT, S., SCOTT, Y., (1993), Mon projet de carrière, session de cinq ateliers sur la planification et le développement de carrière, Service des ressources humaines, CECM.

CONTANDRIOPOULOS, A.P. et al., (1990). Savoir préparer une recherche, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 197.

CÔTÉ,,ABRAVANEL, JACQUES, BÉLANGER, (1986), Individu, Groupe et Organisation, Gaëtan Morin éditeur, 440p.

CROZIER, Michel, (1990), L'entreprise à l'écoute-Apprendre le management post-industriel, InterÉditions.

DRUCKER, Peter F.,(1974), L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres, Editions d'Organisations-Paris 1974, 161p.

DRUCKER, Peter, (1989), Les Nouvelles Réalités-De l'État-providence à la société du savoir, Paris, InterÉditions.

DUPUIS, Philippe et autres, (1989), Le mitan de la vie et la vie professionnelle des directions d'école du Québec, Les Editions Agence d'Arc, 175p.

ETHIER, Gérard, (1989), La gestion de l'excellence en éduation, Presses de l'Université du Québec, 360 p.

FOMBRUN,C.E., TICHY,N.M. et DEVANNA, M.A., (1984), Strategic Human Resources Management, Toronto, John Wiley 7 Sons.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1993), Conseil supérieur de l'éducation. Rapport annuel 1991-92 sur l'état et les besoins de l'éducation: La gestion de l'éducation: nécessité d'un autre modèle,56p.

HENNING, M., JARDIM, A., (1977), The Managerial Women, Anchor Press-Doubleday, New York.

MORRISON,A., WHITE, R., VAN VELSOR, E., (1987), Breaking the Glass Ceiling, Addison-Wesley, Reading, Mass.

PAYETTE, Adrien, (1988), L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Presses de l'Université du Québec, 310 p.

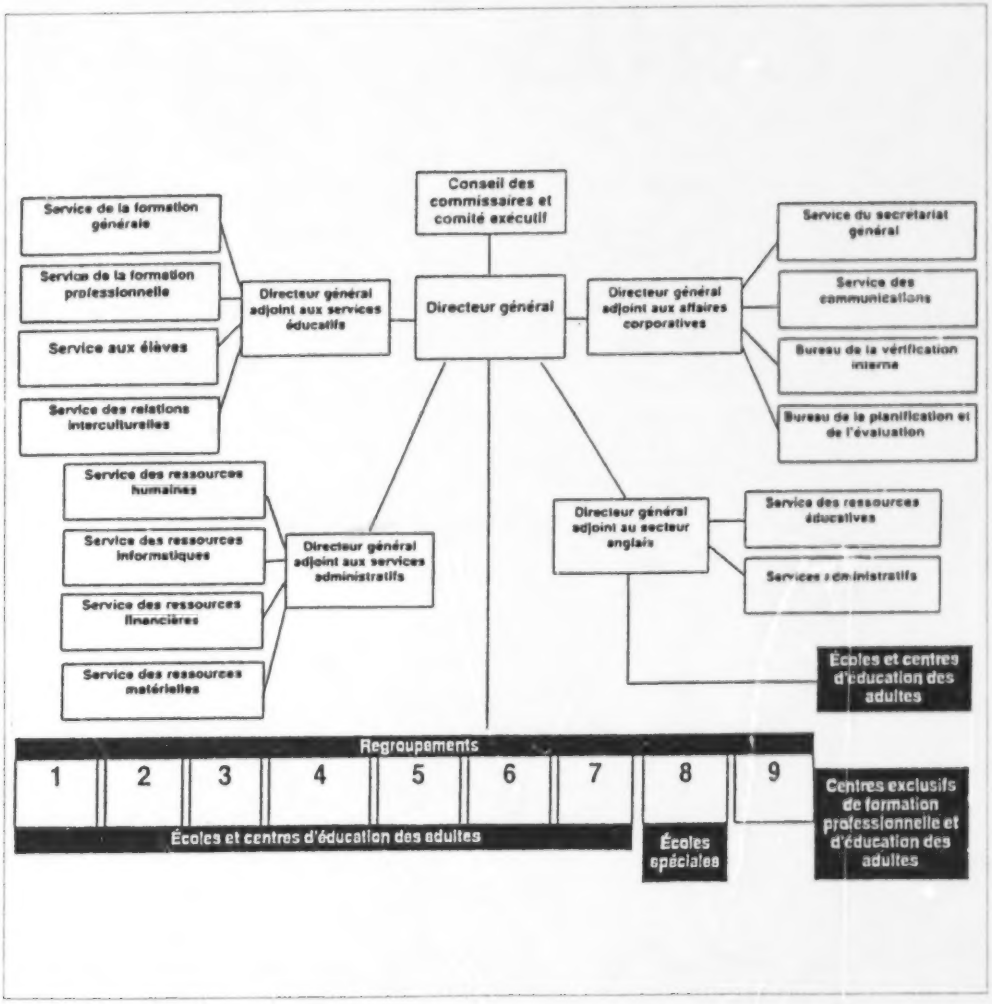
ROSE,Suzanna, LARWOOD, Laurie, (1988), Women's Careers: Pathways and Pitfalls, Praeger, New York, Westport, Connecticut, London.

SCHEIN, Edgar H., (1976), Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs, Addison-Wesley Publishing Company, Londres.

ANNEXES

ANNEXE A

Organigramme CECM 1993-1994



ANNEXE B

Typologie des activités de gestion des carrières

Schéma 2

	Planification des carrières	Mise en oeuvre des carrières	Évaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

Source: Guérin et Wils, 1992, Gestion, sept. 1992, p. 51

ANNEXE C

Typologie des activités de carrière

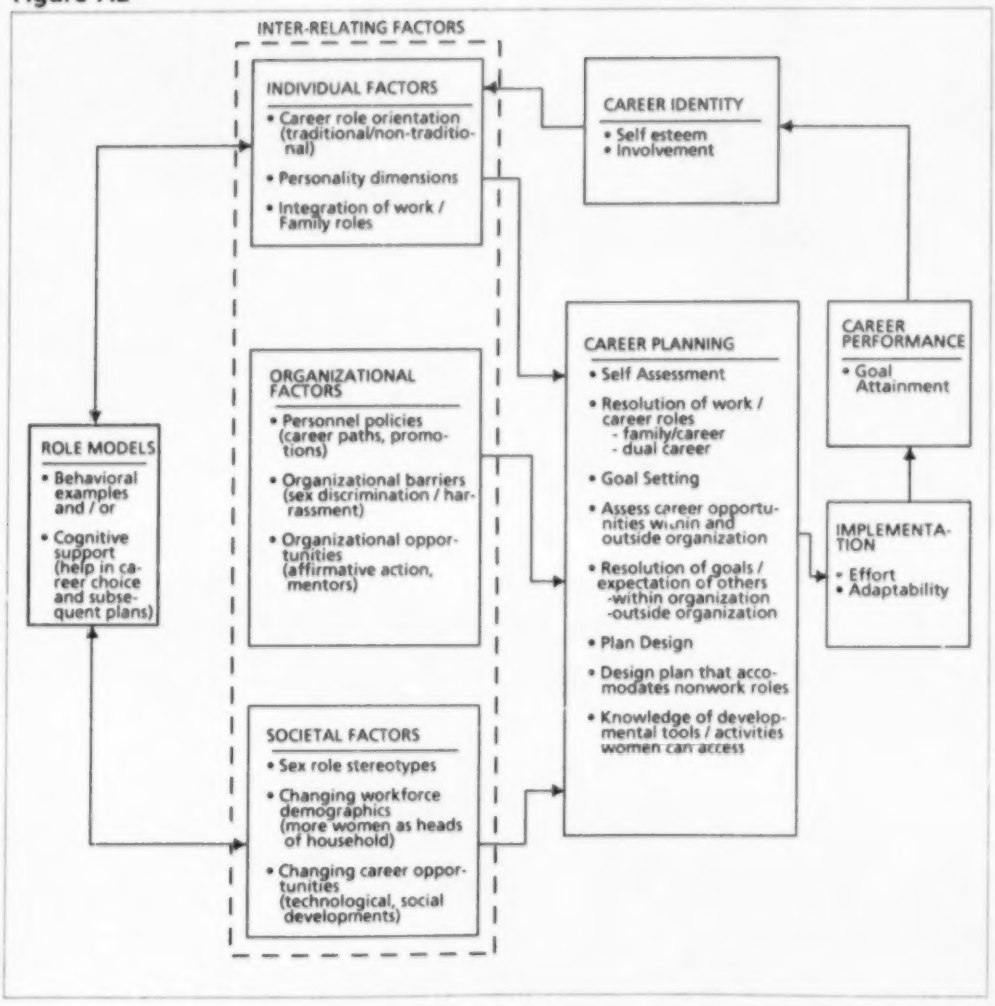
ATTITUDE DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE CARRIÈRE	FINALITÉ DE L'ACTIVITÉ	
	OPÉRATIONNELLE	PRÉVISIONNELLE
ATTITUDE D'AUTORITÉ	I - politique de promotion interne - règlements de mobilité et critères de mobilité - conception de filières d'emploi - formation des gestionnaires en matière de carrière	IV - prévisions des besoins d'emplois - plan de relève - gestion des hauts potentiels - évaluation du potentiel par les superviseurs
ATTITUDE DE RÉCONCILIATION	II - affichage de poste - appariement d'emploi (job-matching)	V - plan de carrière - pratique du «mentoring»
ATTITUDE D'AIDE	III - information sur les individus (tests d'intérêt) - conseil sur les problèmes de carrière - communication (centre d'information sur les carrières) - guide d'auto-évaluation - atelier de discussion sur les carrières	VI - information sur le potentiel (centre d'évaluation) - atelier de stratégies individuelles de carrière (ou atelier de carrière)

Source: Wils, Thierry et Gilles Guérin. < La gestion du système de carrière> dans Vingt- cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, publié sous la direction de Rodrigue Blouin, Les Éditions Yvon Blais inc. 1990, p. 834

ANNEXE D

A Career Planning Model for Women

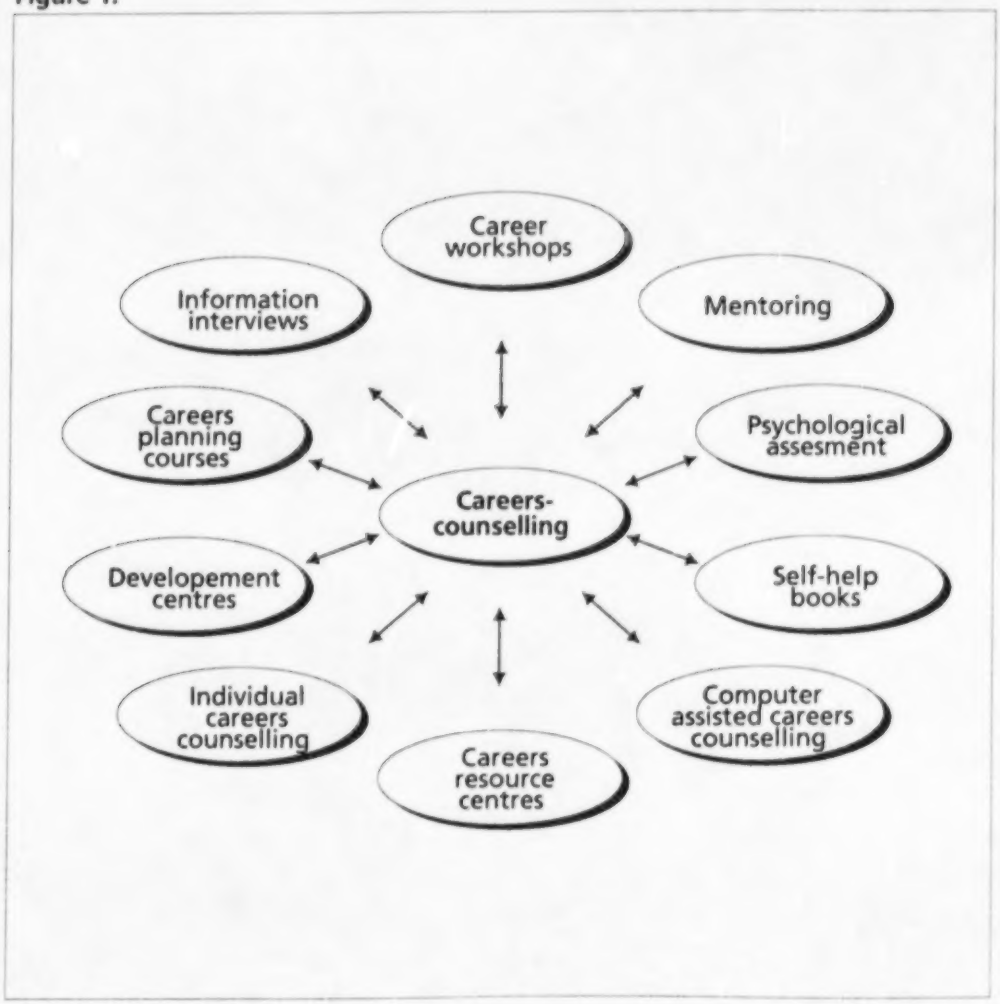
Figure 7.2



Source: Chao, G.T. Malik, S.D., 1988, A Career Planning Model for Women, Women's Careers, p. 113

The Set of Careers-counselling Activities

Figure 1.

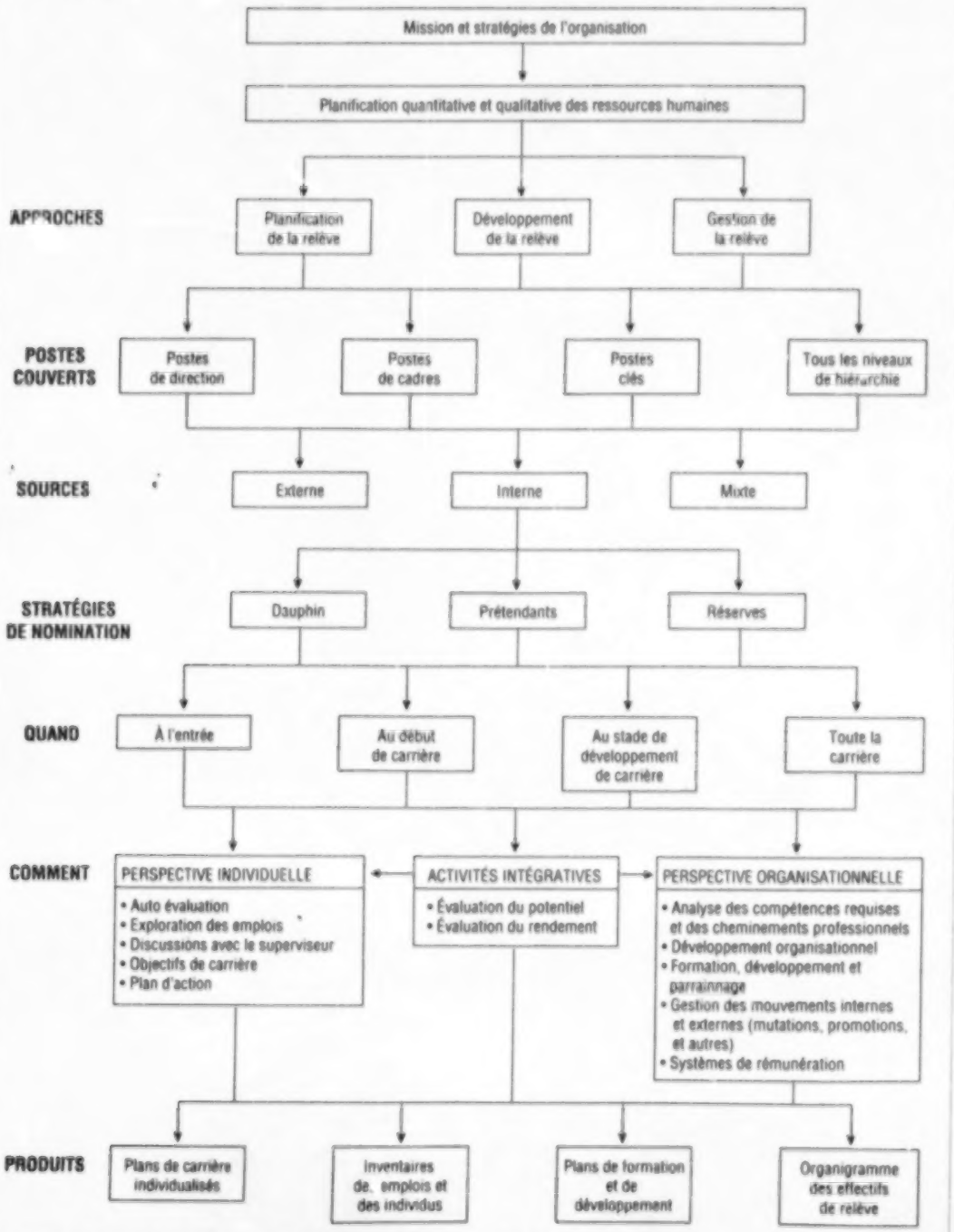


Source: Jackson, C., 1991, Career Development: The challenge for Organisations, The International Journal of Career Management, p. 18

ANNEXE F

Modèle de préparation de la relève

Schéma 1



Source: Tremblay, Roger, 1992,Gestion, sept. 1992 p. 68

ANNEXE G

Mentoring Functions

Table 1.

Career functions	*Psychosocial functions*
Sponsorship Opening doors. Having connections that will support the junior's career advancement.	*Role modeling* Demonstrating valued behavior, attitudes and/or skills that aid the junior in achieving competence, confidence, and a clear professional identity.
Coaching Teaching "the ropes." Giving relevant positive and negative feedback to improve the junior's performance and potential.	*Counseling* Providing a helpful and confidential forum for exploring personal and professional dilemmas. Excellent listening, trust, and rapport that enable both individuals to address central developmental concerns.
Protection Providing support in different situations. Taking responsibility for mistakes that were outside the junior's control. Acting as a buffer when necessary.	*Acceptance and confirmation* Providing ongoing support, respect, and admiration, which strengthens self-confidence and self-image. Regularly reinforcing both are highly valued people and contributors to the organization.
Exposure Creating opportunities for the junior to demonstrate competence where it counts. Taking the junior to important meetings that will enhance his or her visibility.	*Friendship* Mutual caring and intimacy that extends beyond the requirements of daily work tasks. Sharing of experience outside the immediate work setting.
Challenging work Delegating assignments that stretch the junior's knowledge and skills in order to stimulate growth and preparation to move ahead.	

Source: Kram, Kathy E., 1986, Mentoring in the work place Career Development in Organisations, p. 162

ANNEXE H

DEFINITIONS DES CONCEPTS-CLÉS RELIÉS AU MENTORSHIP

- **patron**: personne agissant comme supérieur imédiat mais pas nécessairement engagé dans le développement de carrière- durée variable;

- **conseiller:** personne partageant des informations pertinentes au développement d'habiletés- action à court terme;

- **guide:** personne d'expérience transmettant des informations importantes et des conseils précieux-base temporaire;

- **mentor:** personne d'expérience, ayant du pouvoir, pouvant être plus âgée que le protégé, pouvant personnifier tant les qualités traditionnelles masculines que féminines; le mentor enseigne, guide, parraine, conseille, supporte, promeut (facilite l'avancement) et protège (défend les intérêts de) son protégé.

- **mentor symbolique**: personnage historique, mythique ou célèbre qui est source d'inspiration ou de motivation; la relation est plus imaginative qu' interpersonnelle;

- **mentoré, mentee, protégé**: trois mots pour désigner la personne bénéficiant du mentoring;

- **mentoring**: est une fonction interpersonnelle, une relation privilégiée établie à partir des besoins du mentor et du protégé en termes de complicité et de pouvoir;

- **mentorship**: un concept de la formation et du développement pour la promotion ou l'avancement des personnes dans les organisations

- **pair**: collègue de travail, détenant autant de pouvoir que le protégé et oeuvrant au même palier organisationnel; il peut faire rapport de rencontres de comités, fournir des informations d'appoint et assurer de la rétroaction;

- **pair-mentor**: collègue de travail dont l'expertise complète celle du protégé ou son expérience ou ses connaissances; l'un et l'autre se complète mutuellement, apprenne l'un de l'autre et s'aide dans leur démarche professionnelle;

- **parrain**: personne de pouvoir, hautement placée dans l'oganisation, qui utilise son statut pour supporter publiquement son filleul, le faire avancer dans l'organisation et le mettre très en vue

ANNEXE I

Le 17 mars 1994

Monsieur Daniel Dubé
Président
Association des directions
d'école de Montréal
3751, rue Fleury est
Montréal, Québec
H1H 2T2

Objet: La gestion organisationnelle de la relève
des cadres à la CECM
Projet d'intervention - Maîtrise en administration publique - ENAP

Monsieur,

Suite à notre récent échange, je vous confirme par la présente, ma demande à l'effet d'obtenir l'appui de l'ADEM dans le cadre du projet d'intervention ci-haut identifié.

Je complete effectivement une maîtrise en administration publique par un projet d'intervention à la CECM dans le cadre d'un mandat confié par le directeur général, après entente avec l'ENAP.

Comme dans toute étude sérieuse, nous devons procéder à une cueillette d'informations afin de prendre en compte les opinions des principaux acteurs. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode du "focus group" dit groupe de discussion.

La population visée par cette étude étant celle des cadres des écoles et des services, nous avons retenu un échantillonnage de trois groupes d'une dizaine de membres ou futurs membres de l'ADEM, et d'un groupe de membres de l'ACCECM; les groupes seront composés également d'hommes et de femmes et devraient rejoindre les niveaux primaire et secondaire et les secteurs jeunes et adultes de la CECM.

Une invitation, cosignée par le directeur général et moi-même à participer à un groupe de discussion, sera transmise par le courrier aux personnes sélectionnées.

...2

Monsieur Daniel Dubé
Président
Le 17 mars 1994
Page: 2 (suite)

Cette activité d'une durée de deux heures et demie se déroulera au centre administratif de la CECM entre les 1er et 15 avril prochains, selon les groupes concernés.

Nous joignons à cet envoi une copie de l'esquisse du projet d'intervention déjà déposée à la CECM et à l'ENAP; nous prévoyons déposer la version finale du projet d'ici la fin de la présente année scolaire.

Anticipant une réponse positive de votre part, nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration ainsi que celle de vos membres participants.

Lise Lavoie-Gauthier
Directrice
Écoles St-Léon et Internationale de Montréal

LLG/fr

p.j. esquisse du projet

ANNEXE J

Le 17 mars 1994

Monsieur Marcel St-Jacques
Président
Association des cadres
10770, Laverdure
Montréal, Québec
H3L 2L9

Objet: La gestion organisationnelle de la relève
des cadres à la CECM
Projet d'intervention - Maîtrise en administration publique - ENAP

Monsieur,

Suite à notre récent échange, je vous confirme par la présente, ma demande à l'effet d'obtenir l'appui de l'ACCECM dans le cadre du projet d'intervention ci-haut identifié.

Je complète effectivement une maîtrise en administration publique par un projet d'intervention à la CECM dans le cadre d'un mandat confié par le directeur général, après entente avec l'ENAP.

Comme dans toute étude sérieuse, nous devons procéder à une cueillette d'informations afin de prendre en compte les opinions des principaux acteurs. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode du "focus group" dit groupe de discussion.

La population visée par cette étude étant celle des cadres des écoles et des services, nous avons retenu un échantillonnage de trois groupes d'une dizaine de membres ou futurs membres de l'ADEM, et d'un groupe de membres de l'ACCECM; les groupes seront composés également d'hommes et de femmes et devraient rejoindre les niveaux primaire et secondaire et les secteurs jeunes et adultes de la CECM.

Une invitation, cosignée par le directeur général et moi-même à participer à un groupe de discussion, sera transmise par le courrier aux personnes sélectionnées.

...2

Monsieur Marcel St-Jacques
Président
Le 17 mars 1994
Page: 2 (suite)

Cette activité d'une durée de deux heures et demie se déroulera au centre administratif de la CECM entre les 1er et 15 avril prochains, selon les groupes concernés.

Nous joignons à cet envoi une copie de l'esquisse du projet d'intervention déjà déposée à la CECM et à l'ENAP; nous prévoyons déposer la version finale du projet d'ici la fin de la présente année scolaire.

Anticipant une réponse positive de votre part, nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration ainsi que celle de vos membres participants.

Lise Lavoie-Gauthier,
Directrice
Écoles St-Léon et Internationale de Montréal

LLG/fr

p.j. esquisse du projet

ANNEXE K

LA COMMISSION
DES ÉCOLES CATHOLIQUES
DE MONTRÉAL

CECM

Bureau du directeur général

Le 22 mars 1994

Objet: La gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM, une invitation à participer à une étude en cours à la CECM.

Cher-e collègue,

Dans le cadre de la maîtrise en administration publique à l'ENAP, nous réalisons présentement, comme projet d'intervention, une étude intitulée: **La gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM: approfondissement d'une approche, *le mentorship*.** Ce mandat, confié par le directeur général à l'effet de réaliser une étude sur le sujet, vise à préciser une orientation quant à la gestion organisationnelle de la relève des cadres scolaires et de services et à proposer des pistes d'action pour actualiser cette orientation à la CECM.

Comme dans toute étude sérieuse, nous devons procéder à une cueillette d'informations afin de prendre en compte les opinions, perceptions et expériences des principaux acteurs. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode du "focus group" dit groupe de discussion présentant un caractère dynamique et interactif.

La population visée par l'étude concerne les cadres de service, ceux des écoles ainsi que les futurs cadres scolaires dont les noms apparaissent sur la liste d'admissibilité.

Vous avez été personnellement sélectionné-e pour faire partie d'un des groupes constituant l'échantillon de personnes visées par cette étude.

Par la présente, vous êtes donc cordialement invité-e à participer au groupe des cadres de services qui se tiendra le mardi 12 avril prochain à 14:00 heures, à la salle 501 située au 5e étage ouest du Centre administratif.

Pour cette rencontre d'une durée prévue de deux heures et trente minutes, vous trouverez ci-joint un guide de discussion vous permettant de mieux comprendre les thèmes de la rencontre; cependant, vous n'avez pas à répondre par écrit aux questions présentées dans le document de réflexion, puisqu'un animateur verra à guider les échanges autour des sujets prévus. Par ailleurs, nous vous demandons de compléter à l'avance la fiche de renseignements aussi jointe à cette invitation et de nous la retourner par le courrier interne, dès que possible.

...2

3737, rue Sherbrooke Est, Montréal, (Québec) H1X 3B3

Les associations (ADEM ou ACCECM) ont été informées de la démarche entourant cette étude réalisée pour le compte de la CECM; en conséquence, nous anticipons avec grand intérêt votre participation à cette activité d'échanges qui nous permettra de recueillir votre point de vue et celui de vos collègues pour enfin dégager des recommandations à proposer à l'organisation en regard de cette problématique.

Afin d'assurer la bonne marche de ces groupes de discussion et de respecter les échéances prévues pour cette étude, nous apprécierions recevoir une confirmation téléphonique de votre présence à cette rencontre avant le 30 mars. Si vous êtes dans l'impossibilité de vous joindre au groupe, il nous serait aussi précieux de le savoir dans les plus brefs délais.

Nous vous remercions à l'avance de l'intérêt et de la disponibilité que vous manifesterez à l'égard de cette étude et soyez assuré-e et que c'est avec un très grand plaisir que nous vous accueillerons le 12 avril prochain.

Salutations distinguées.

Le directeur général,

Yves Archambault

La responsable de l'étude

Lise Lavoie-Gauthier, dir.
Écoles St-Léon et
Internationale de Montréal
596-5720 ou 596-5721
courrier interne # 01-255

p.j. (2) - guide de discussion
- fiche de renseignements

ANNEXE L

FICHE DE RENSEIGNEMENTS DES PARTICIPANTS AU GROUPE DE DISCUSSION

Nom---------- Prénom----------

Sexe: femme----, homme----

Groupe d'âge: 30 à 40 ans:----, 40 à 50 ans:----, 50 à 60 ans:----

Lieu de travail:----------

Fonction actuelle: CADRE D'ÉCOLE OU DE CENTRE:----
CADRE DE SERVICE:----
AUTRE:----

Titre de la fonction actuelle:----------

Nombre d'années d'expérience dans cette fonction:----

Nombre d'années d'expérience dans une fonction de gestion:----

Nombre d'années de service à la CECM: ----

Dernière fonction occupée avant de devenir cadre à la CECM: ----------
---

Avez-vous déjà occupé une fonction de gestion ailleurs qu'à la CECM?
oui:----, non:----.
Si oui, donner le titre:----------
préciser le type d'organisation: éducation:----, autre----.

S.V.P. auriez-vous l'obligeance de retourner la fiche complétée avant la rencontre du groupe de discussion, par courrier interne, à l'attention de Lise Lavoie-Gauthier, #01-255.

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION.
LLG- avril 1994

ANNEXE M

GUIDE DE DISCUSSION

" Trop souvent, nous abordons de manière rationnelle des situations de plus en plus complexes dont la résolution passe par l'intuition et la vision. "

Henry Mintzberg 1994

ACCUEIL : 10 min.

1.- Informations générales:
cueillette des fiches de renseignements complétées par les participants.

2.- 1er thème de discussion: **la gestion de l'éducation :** *20 min.*

Dans son rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation, le Conseil supérieur de l'éducation du Québec affirme que la gestion de l'éducation au Québec a besoin de voir les gestionnaires se référer à un nouveau modèle qui remet en question l'approche bureaucratique et qui suppose *qu'on effectue des transformations majeures sur le plan de la vision, de la direction, du partage des mandats, du financement et de l'évaluation.* Ce modèle serait *plus convivial, plus efficace, plus ouvert et mieux adapté aux exigences éducatives et aux valeurs sociales de la société postindustrielle....*et l'émergence de cet autre modèle verrait *le gouvernement des personnes prendre sensiblement plus de place que l'administration des choses.*

- Que pensez-vous de cette orientation?
- Comment pourrait-elle se traduire concrètement à la CECM?
- Quels sont les deux(2) principaux rôles que peuvent ou doivent jouer les gestionnaires dans une telle démarche?
- Qui sont ou seront ces gestionnaires qui assumeront cette responsabilité?
- Où sont-ils?

3.- 2ième thème de discussion: **la gestion des ressources humaines:** *20 min.*

Le professeur Laurent Bélanger (1988), dans un texte d'introduction sur la gestion stratégique des ressources humaines invoque

l'importance d'établir *un appariement adéquat entre stratégies d'entreprises et stratégies de gestion des ressources humaines.* Cela nous amène à affirmer que les gestionnaires en place doivent prendre en compte la dimension " ressources humaines " et la dimension " culture organisationnelle " dans les décisions touchant l'avenir de leur organisation.

- Pouvez-vous nommer deux (2) avantages de cette approche?

- D'après-vous, quelle est l'orientation actuelle de la CECM en regard de la gestion de ses ressources humaines?

- Comment vous sentez-vous perçue comme ressource humaine au sein de votre organisation?

- Existe-t-il des liens entre les besoins organisationnels et ceux des individus dans votre organisation? Précisez.

- La CECM connait-elle vos besoins? Si oui, comment vous le fait-elle savoir?

- Et vous, connaissez-vous les siens?

- De quelle façon, la CECM vous manifeste-t-elle sa reconnaissance?

4. 3ième thème de discussion: **la gestion des carrières et de la relève.:** *40 min.*

Selon Tremblay et Roger (1992), *la préparation du personnel aux changements de l'environnement peut difficilement être efficace sans la prise en considération du contexte de l'organisation....Les entreprises ne peuvent plus se contenter de conserver les compétences ou de les affecter là où elles en ont besoin. Elles doivent gérer les carrières dans un environnement de plus en plus complexe qui impose d'adopter une conception plus stratégique.*

Cette gestion doit être une responsabilité partagée.

- Comment réagissez-vous à cette affirmation?

- Quelle est l'implication concrète de cette affirmation à court terme?

- Personnellement, avez- vous un plan de carrière? Si, oui, depuis quand? Comment l'avez-vous établi? Seul ou avec de l'aide ? Quel type d'aide avez-vous reçu ou vous êtes-vous offert? Se réalise-t-il comme souhaité?

- Pensez-vous que la CECM en a un pour vous?

- Quel est le support que la CECM pourrait apporter dans la planification de carrières pour ses cadres?

- Quelles seraient les raisons positives qui iraient dans le sens de la pertinence de planifier la relève managériale dans une organisation comme la CECM?

- Quels seraient les deux(2) principaux gains pour l'organisation?

- Quels seraient les deux(2) principaux gains pour les individus?

- Pouvez-vous identifier deux (2) avantages d'un système d'évaluation du potentiel des employés?

- Vous sentez-vous prêts à assumer des fonctions plus élevées dans l'organisation?

- De quel type de préparation ou de formation auriez-vous besoin, si tel était le cas? Donnez des exemples.

- À quel stade de la carrière ou à quel moment doit-on commencer à considérer et intégrer les individus dans un programme de développement de la relève?

- D'après-vous, qui devrait être responsable de la gestion des carrières et de la relève?

5.- 4ième thème de discussion: **le mentoring:** *40 min.*

Comme le disait la professeure Renée Houde, dans une récente conférence (1991): " *Comme l'amoureux est branché sur le Rêve de vie de l'amoureuse- et réciproquement-, le mentor est branché sur le Rêve de vie du mentee et aide à la réalisation du Rêve.*"

Voici quelques précisions à ce sujet.

Le *mentoring* est une relation privilégiée établie à partir des besoins du *mentor* et du *mentoré* en termes de complicité, de partage d'expériences et de pouvoir.

Le *mentor* est une personne d'expérience, ayant du pouvoir, pouvant être plus agée que le *mentoré*, et qui porte un intérêt spécial à son avancement i.e. aide une personne à devenir ce qu'elle veut être.

Le *mentoré* ou "mentee" ou "protégé" est la personne bénéficiant du mentoring pour réaliser son "rêve".

- Connaissez-vous cette approche? Par la littérature? Par l'expérience?
- Savez-vous comment trouver un mentor?
- Avez-vous déjà eu un ou des mentors? En milieu de travail ou à l'extérieur? Que vous ont-ils apporté?

- Le mentor était du même sexe ou du sexe opposé?
- Combien de temps a duré l'expérience ?

- Quels ont été les avantages? les inconvénients?

- Avez-vous déjà agi comme mentor?
- Si oui, pourriez-vous nous raconter votre expérience?
- Si non, accepteriez-vous de l'être si on vous le demandait?

- Quelles sont, d'après-vous, les habiletés requises pour devenir mentor?

- Quelles attitudes devrait manifester le mentoré pour garantir le succès de la relation de mentoring?

- Pensez-vous que la CECM devrait retenir une telle approche dans le cadre de la gestion des carrières et de la relève des cadres?

- Si non, pourquoi?

- Si oui, quel type de programme devrait-elle privilégier? Donnez des exemples.

- Si tel était le cas, seriez-vous intéressé à y participer?

- Comme mentor? - Comme mentoré?

- D'après vous, combien de temps devrait durer le mentoring? pour le mentor? pour le mentoré?

6.- Conclusion: *10 min.*

Commentaires et suggestions.
Remerciements

Durée prévue: 2:30 hres

Lise Lavoie-Gauthier
mars 1994

ANNEXE N

adem *L'Association des directions d'école de Montréal*

Montréal-Nord, le 7 avril 1994

Madame Lise Lavoie-Gauthier

Madame,

Il me fait plaisir de vous apprendre que le Conseil d'administration de l'Association des directions d'école de Montréal, à sa séance régulière du 28 mars 1994, a décidé de vous autoriser à solliciter le concours de membres de l'Association pour mener à terme votre recherche sur la gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM.

Nous vous soulignons que les membres que vous aurez choisis seront libres d'accepter ou non votre invitation.

Je vous signale, en terminant, que nous apprécierions recevoir un exemplaire des résultats de votre recherche.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments très distingués.

Le secrétaire administratif,

Jacques Monette

JM/jl

3751, rue Fleury Est, Montréal-Nord (Québec) H1H 2T2
Téléphone 328-6990 Télécopieur 328-9324

ANNEXE O

Association des cadres
de la Commission des écoles catholiques de Montréal

Madame Lise Lavoie-Gauthier
Directrice
Ecoles Saint-Léon et Internationale de Montréal

OBJET: Demande de participation de certains cadres à une recherche

Mardi 2 avril 1994

Madame,

Après avoir pris connaissance de l'esquisse du projet d'intervention , <La gestion organisationnelle de la relève des cadres à la CECM>, la présente est pour vous confirmer, officiellement, que l'ACCECM ne s'objecte pas à une table recherche et accepte que des membres consentants puissent y participer dans le cadre défini par l'employeur.

Nous espérons qu'une telle démarche ajoutera aux connaissances de gestion que possède déjà le personnel compétent de notre organisame et favorisera l'harmonie espérée.

Nous vous souhaitons, Madame, bonne chance et franc succès dans votre projet.

Acceptez, Madame, l'expression de mes meilleurs sentiments

Le président,

Marcel St-Jacques
MSJ/fa

3737 est, rue Sherbrooke, Montréal, Qc, H1X 3B3

ANNEXE P

CÉCM

Le mercredi 20 avril 1994

Objet: La gestion organisationnelle des cadres à la CECM, votre participation à l'étude en cours

---

Cher(e) collègue,

Vous avez récemment participé à un groupe de discussion permettant de recueillir des informations précieuses pour l'étude citée en rubrique.

Je tiens à vous remercier très chaleureusement pour votre précieuse collaboration au développement de ce dossier. Sachez que votre contribution personnelle, votre disponibilité, la richesse de vos interventions et la confiance témoignée m'ont profondément touchée. Sans votre implication, cette démarche n'aurait pas présenté une telle signifiance.

Je procède présentement à l'analyse des résultats pour ensuite formuler des recommandations à l'organisme; il me fera plaisir de prendre en compte tout autre commentaire ou suggestion transmis d'ici la fin du mois.

Comme souhaité par plusieurs d'entre vous, je verrai à prendre les dispositions nécessaires pour vous faire connaître les résultats de l'étude, dès que cela sera possible.

Espérant que vous avez éprouvé autant de plaisir et de satisfaction que moi dans cette expérience de groupe de discussion, je vous prie, cher(e) collègue de recevoir mes salutations amicales.

Lise Lavoie-Gauthier